BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA
HIVER 2015 / VOL. 35 N° 1 / BDC.CA

profit$

DE L'INFORMATION ESSENTIELLE
POUR LES ENTREPRENEURS

UNE AFFAIRE DE FAMILLE

COMMENT TIRER LE MEILLEUR PARTI DE VOTRE ENTREPRISE FAMILIALE

UN VRAI PARTENARIAT

COMMENT CULTIVER LES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS

À LA CONQUÊTE DU MONDE

LES ARTICLES MODE DISCRETS DE M0851 ATTIRENT UNE CLIENTÈLE MONDIALE

KEN ZELICKSON, MICHELLE CHISICK ET **MAGDA ZELICKSON**
INTERIOR ILLUSIONS

BDC
L'entrepreneur d'abord

08
EN COUVERTURE
TRAVAILLER EN FAMILLE

Des liens familiaux étroits et la confiance sont les clés du succès du magasin de meubles et de décoration intérieure en plein essor de la **FAMILLE ZELICKSON**, à Winnipeg. Découvrez comment faire marcher rondement votre entreprise familiale.

04
TOUR D'HORIZON

L'ABC DE LA GESTION DU CRÉDIT POUR LES EXPORTATEURS

CONSEIL EN MATIÈRE DE GESTION

MIEUX DÉLÉGUER POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE VOTRE ENTREPRISE

SE PRÉPARER AU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

12
REPORTAGE
UNE RELATION CAPITALE

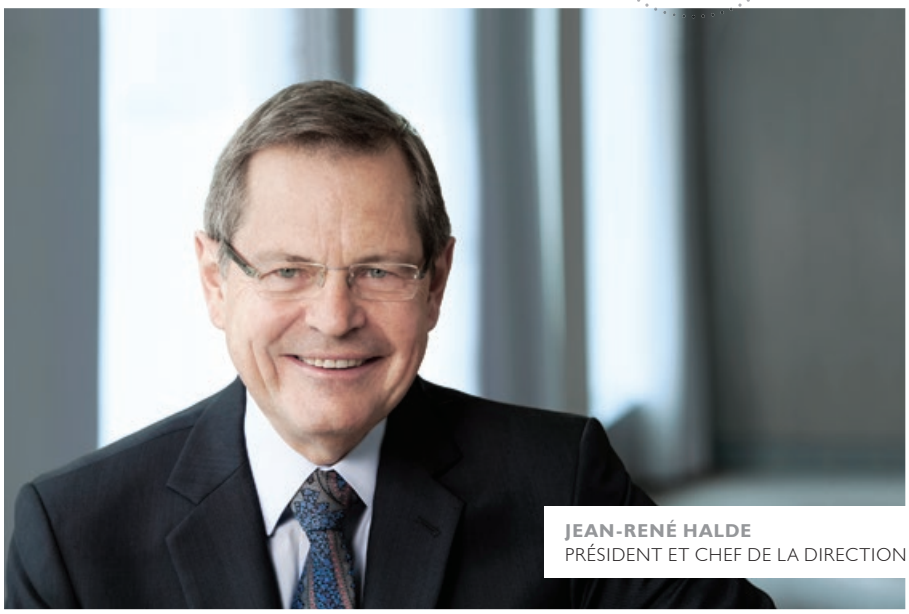
De bonnes relations avec les fournisseurs sont essentielles au succès de l'entreprise de technologie de **JIM GRAGTMANS**, ET Group. Comme beaucoup d'entreprises prospères, ET Group compte sur les fournisseurs pour l'aider à s'améliorer, innover et croître. Comment votre entreprise peut-elle maximiser la valeur de ces relations cruciales ?

19
DANS SES MOTS
RISQUER LE TOUT POUR LE TOUT

CHRIS KENNEDY nourrissait de grands espoirs quand il a quitté un secteur rural ontarien, en compagnie de son beau-père et de leurs familles respectives, pour démarrer une entreprise à Moncton. Mais leur nouvelle vie s'est vite transformée en une série de revers qu'ils ont surmontés uniquement grâce à leur extraordinaire persévérance.

16
L'ENTREPRENEUR D'ABORD
UN ATTRAIT MONDIAL

Les sacs à main, manteaux de cuir et accessoires au chic discret fabriqués par l'entreprise de **FRÉDÉRIC MAMARBACHI** attirent une clientèle fidèle. Les articles mode m0851 sont maintenant vendus dans 23 boutiques partout dans le monde, et la croissance future de l'entreprise est très prometteuse.



JEAN-RENÉ HALDE
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

L'AMBITION DE GAGNER

LA PROSPÉRITÉ À LONG TERME DU CANADA EST MENACÉE PAR LES DÉFIS D'AFFAIRES IMPORTANTS AUXQUELS NOUS FAISONS FACE. **NOUS POUVONS LES SURMONTER**, À CONDITION D'AGIR MAINTENANT.

Alors que s'amorce une nouvelle année, l'économie canadienne semble relativement prospère. Une reprise accélérée aux É.-U. et un huard plus faible stimulent les exportations qui, à leur tour, dynamisent le secteur manufacturier et les segments connexes. *(Pour plus de détails, voir les perspectives économiques 2015 de l'économiste en chef Pierre Cléroux, à la page 23.)*

À plus long terme, les entrepreneurs canadiens peuvent compter notamment sur un système bancaire robuste, une main-d'œuvre très instruite et un système de réglementation favorable aux entreprises.

Un regard plus approfondi sur notre économie révèle toutefois des tendances à long terme préoccupantes, qui menacent notre niveau de vie.

- Les dépenses de R.-D. des entreprises canadiennes représentent la moitié de celles des É.-U. et le tiers de celles de la Suède.
- Les É.-U. investissent environ 50 % de plus par travailleur que le Canada dans les technologies – ce qui accentue grandement l'écart de productivité entre les deux pays.
- Les investissements canadiens en machinerie et équipement font aussi mauvaise figure, se situant parmi les plus bas dans les pays développés.
- Notre revenu par habitant est inférieur de 8 814 $ US à celui des É.-U.

Ces tendances présentent plus qu'un intérêt théorique pour vous. Elles prouvent que nous tirons de l'arrière dans une course qui oppose nos entreprises aux championnes mondiales.

Vous pouvez rendre votre entreprise plus concurrentielle, peu importe sa taille ou son secteur d'activité. Vous devez pour cela avoir une vision stratégique, la volonté d'investir dans l'avenir et le courage d'explorer de nouvelles voies. Vous devez aussi être prêt à perfectionner vos compétences personnelles en gestion et en leadership.

Notre rôle, à BDC, est de vous fournir le financement et les conseils dont vous avez besoin pour fixer des objectifs ambitieux et les atteindre. Nous partageons les ambitions que vous avez pour votre entreprise. Ensemble, nous pouvons réaliser de grandes choses. $

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

L'ABC DE LA GESTION DU CRÉDIT POUR LES EXPORTATEURS

Offrir des modalités de crédit attrayantes à vos clients étrangers peut être un bon moyen d'augmenter vos ventes à l'étranger, mais cela s'accompagne d'un risque accru de non-paiement.

Voici six étapes qui vous aideront à être payé.

1. Recueillez des renseignements de base sur votre client et les coordonnées d'au moins trois entreprises lui ayant déjà consenti du crédit.
2. Étudiez le dossier de crédit du client et établissez les limites de crédit.
3. Commencez à bâtir une relation durable, fondée sur la confiance, dès la première vente. C'est la façon optimale de gérer le risque de crédit.
4. Assurez-vous que les modalités de crédit et de paiement de vos conventions de vente sont claires.
5. Établissez une procédure routinière pour tenir à jour vos renseignements sur le crédit.
6. Établissez un processus normalisé pour traiter rapidement les comptes en souffrance.

Il peut arriver qu'une transaction par ailleurs excellente pose des risques qui dépassent votre zone de confort. Vous devriez alors envisager de souscrire une assurance comptes clients, qui couvre généralement jusqu'à 90 % de vos pertes attribuables au défaut de paiement d'un client.

Adaptation d'une publication d'Exportation et développement Canada disponible sur **edc.ca**. Pour plus d'information sur les exportateurs et la gestion du crédit, visitez **edc.ca/gestionducredit**.

CONSEIL EN MATIÈRE DE GESTION

LE POUVOIR DES ÉTUDES DE MARCHÉ

Dan Cavanagh a plus que doublé les inscriptions au DelMar College of Hair and Esthetics de Calgary depuis qu'il en a pris les commandes avec sa femme Carla en 2010. Des études de marché minutieuses ont permis d'identifier des clients potentiels, d'évaluer la demande à l'égard de nouveaux cours et de trouver des occasions. ■ « Avant d'offrir un nouveau cours, nous scrutons le marché en parlant aux écoles secondaires, aux clients potentiels et aux professionnels du domaine. Nous avons sondé l'industrie du cinéma en Alberta pour voir s'il existe un besoin de cours de maquillage pour effets spéciaux. Nous posons des questions ciblées aux visiteurs de notre site, faisons des sondages en ligne et évaluons nos campagnes promotionnelles en analysant le trafic qu'elles génèrent. Nous utilisons Google Analytics pour suivre le nombre de visites ainsi que les pages visitées, quand, par qui et de quel endroit. Ces données nous aident à bonifier notre offre et à nous améliorer constamment. Nous nous sommes aussi servis d'études de marché pour moderniser notre image de marque, soumettant aux élèves des maquettes de logos et de couleurs pour savoir lesquels ils préféraient. Cela a renforcé leur sentiment d'appartenance au collège. »

DAN CAVANAGH
PRÉSIDENT / DELMAR COLLEGE OF HAIR AND ESTHETICS

MIEUX DÉLÉGUER POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE VOTRE ENTREPRISE

COMMENCEZ DÈS MAINTENANT À DÉLÉGUER AFIN DE RÉDUIRE LE STRESS ET DE FAIRE CROÎTRE VOTRE ENTREPRISE

01 ÉVALUEZ OBJECTIVEMENT VOTRE CHARGE DE TRAVAIL
Tenez votre journal pendant deux semaines pour analyser votre emploi du temps. Faites un suivi du temps alloué aux projets stratégiques comparativement à la résolution de problèmes au quotidien. **Vous cernerez les activités non essentielles qui accaparent votre temps.**

02 DÉTERMINEZ OÙ VOTRE CONTRIBUTION EST LA PLUS UTILE Déterminez vos forces et vos faiblesses. Concentrez-vous sur ce que vous réussissez le mieux et déléguez les tâches pour lesquelles vous avez moins d'habileté. **Vous vous faciliterez la vie et améliorerez la performance de votre entreprise.**

03 TROUVEZ LES MEILLEURS ÉLÉMENTS Recherchez les employés prêts à assumer plus de responsabilités. Recrutez des gens ayant des compétences complémentaires aux vôtres. Établissez des descriptions de tâches claires, des processus d'évaluation structurés et un système de primes selon la performance. **Vous renforcerez la diversité et la profondeur de votre entreprise.**

04 FORMEZ. ENCADREZ. RESPONSABILISEZ. FAITES CONFIANCE. Permettez à vos employés d'acquérir de nouvelles compétences grâce à la formation et à l'encadrement. Renforcez leur confiance en soi en leur donnant plus de responsabilités. **Vous créerez une équipe qualifiée, motivée et disposée à partager la charge de travail.**

05 FAITES PART DE VOTRE STRATÉGIE D'AFFAIRES À VOS EMPLOYÉS Organisez régulièrement des rencontres de groupe. Discutez des résultats, des objectifs à court terme et des stratégies. Célébrez vos victoires. **Vous gagnerez l'appui des employés et tirerez profit de leurs idées.**

06 ÉLABOREZ DES PROCESSUS QUI PEUVENT ÊTRE FACILEMENT APPLIQUÉS PAR L'ENSEMBLE DES EMPLOYÉS
Mettez sur papier tous les processus d'affaires que vous avez en tête. Assurez-vous que ceux-ci soient clairs, détaillés et propices à l'apprentissage. **Vous laisserez les autres assurer le bon déroulement des activités quand vous êtes absent.**

07 METTEZ L'ACCENT SUR LES RÉSULTATS ET NON SUR LES MÉTHODES Laissez les employés adopter leur style de travail ; ne leur imposez pas vos méthodes. **Vous renforcerez l'engagement et les compétences des employés.**

ÉLARGISSEZ VOS PERSPECTIVES D'AFFAIRES

08 ASSUREZ UN SUIVI SANS FAIRE DE MICROGESTION
Gardez le contrôle en organisant des rencontres en tête-à-tête avec les gestionnaires clés. Informez-vous de la progression des projets importants. **Vous garderez le contrôle de votre entreprise et serez en mesure de fournir une rétroaction lorsque cela est nécessaire.**

09 INCITEZ VOS SUBORDONNÉS DIRECTS À DÉLÉGUER Apprenez à vos gestionnaires comment déléguer. Assurez-vous qu'ils se gardent et vous tiennent à jour sur les projets importants. **Vous instaurerez une structure organisationnelle saine qui facilitera la croissance de votre entreprise.**

Pour d'autres conseils d'affaires, allez à bdc.ca/articlesoutils

SE PRÉPARER AU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

5 ÉTAPES ESSENTIELLES POUR CRÉER VOTRE PLAN

« Vous devez faire en sorte que vos processus d'affaires soient prêts avant d'intensifier vos efforts de commerce électronique », indique Frédérick Mannella, cofondateur de LXR & Co., un détaillant montréalais de produits d'occasion de grandes marques comme Hermès, Louis Vuitton et Chanel. « Le contenu d'un site constitue une promesse faite aux clients, explique M. Mannella. Il faut à tout prix tenir cette promesse à tous les niveaux, sinon les clients iront voir ailleurs. Ils magasinent en ligne pour se simplifier la vie, pas pour la compliquer davantage. »

Article adapté de notre livre numérique intitulé *Réussir en commerce électronique : guide pour les entrepreneurs*. Vous pouvez télécharger gratuitement votre copie à **bdc.ca/votreboutiqueenligne** et regarder notre vidéo à **bdc.ca/commerceenligne** pour obtenir d'autres conseils avisés de l'entrepreneur Frédérick Mannella.

01 DÉSIGNEZ UN RESPONSABLE

des activités de commerce électronique, même s'il ne s'y consacre initialement qu'à temps partiel.

02 SÉLECTIONNEZ UNE PLATEFORME

de commerce électronique qui répond à vos besoins actuels et qui peut évoluer au fil de votre croissance.

03 PRÉPAREZ VOTRE ENTREPRISE

à gérer un volume de ventes accru et à faire parvenir aux clients les produits qu'ils demandent. Vous devez avoir les stocks et l'infrastructure nécessaires pour traiter les commandes, expédier les produits et gérer les retours.

04 INDIQUEZ AUX EMPLOYÉS

les modifications que vous pourriez devoir apporter à vos systèmes de comptabilité, de gestion des stocks et de technologie de l'information.

05 ESTIMEZ LES COÛTS DE DÉMARRAGE.

N'oubliez pas que la croissance des ventes peut peser lourd sur les flux de trésorerie à un moment où les dépenses liées aux stocks et aux frais généraux augmentent et où la croissance des revenus se fait attendre. Il vaut mieux emprunter à l'avance qu'attendre de manquer de liquidités.

INVESTISSEZ

dans le commerce électronique

Les experts Internet de BDC peuvent vous guider à toutes les étapes de la mise en œuvre ou de l'optimisation de vos activités de commerce électronique. Ils vous aideront à :

> déterminer l'approche la plus efficace dans votre marché
> sélectionner la plateforme et les technologies Web qui répondent à vos besoins
> accroître votre visibilité dans les moteurs de recherche
> faire le suivi des visites sur votre site pour obtenir de meilleurs résultats

Vous pouvez demander un prêt pour les technologies* afin de financer les frais de consultation ou l'achat de matériel informatique et de logiciels.

Suivez-nous

BDC
L'entrepreneur d'abord

* Certaines conditions s'appliquent.

FINANCEMENT | CONSULTATION > **BDC.CA**

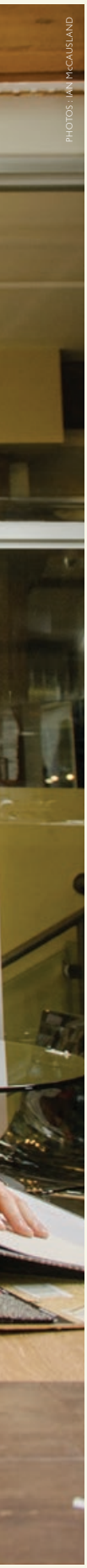
Canada

TRAVAILLER EN FAMILLE

COMMENT LA CONFIANCE ET L'OUVERTURE AIDENT LES ENTREPRISES FAMILIALES À PROSPÉRER

› *PAR ALEX ROSLIN*

MICHELLE CHISICK, MAGDA ZELICKSON ET **KEN ZELICKSON**
INTERIOR ILLUSIONS



PHOTOS : JAN McCAUSLAND

UNE ENTREPRISE FAMILIALE BIEN GÉRÉE PEUT ÊTRE UNE SOURCE DURABLE DE SOUTIEN, DE RICHESSE ET DE SATISFACTION. OR, TROP SOUVENT, DES CONFLITS MINENT NON SEULEMENT L'ENTREPRISE, MAIS AUSSI L'HARMONIE FAMILIALE. VOYEZ COMMENT **MAINTENIR L'ÉQUILIBRE ET L'ORIENTATION** DE VOTRE ENTREPRISE FAMILIALE.

Magda Zelickson et sa famille se sentaient coincées. Leur magasin de meubles et de décoration intérieure – Interior Illusions – établi au centre-ville de Winnipeg commençait en effet à manquer d'espace. Il fallait plus de place pour exposer les canapés, tables et accessoires (tentures, rideaux, stores et autres) haut de gamme.

Le magasin familial manquait aussi de vitrines et était situé dans un endroit peu passant.

« Notre croissance n'était pas aussi dynamique qu'elle aurait pu l'être, dit Mme Zelickson. Des gens venaient au magasin après avoir vu les magnifiques aménagements intérieurs que nous réalisons pour favoriser la vente de maisons. Mais ils étaient déçus de ne pas y trouver les éléments de décoration que nous avions utilisés. Nous avions besoin d'espace supplémentaire pour tout exposer. »

Magda Zelickson s'inquiétait toutefois de l'énorme coût que représentait un déménagement – surtout en 2012, alors que le souvenir de la récession était encore très présent. « Notre loyer et nos coûts indirects augmenteraient énormément, dit-elle. Serions-nous capables de couvrir nos frais ? »

Son mari et associé de longue date, Ken Zelickson, et leur fille Michelle Chisick penchaient en faveur du déménagement. Michelle avait grandi dans le magasin et y avait travaillé à temps partiel durant son adolescence. Elle a intégré l'entreprise à plein temps après l'obtention d'une maîtrise en design d'intérieur.

DISCUSSIONS OUVERTES

Le trio avait l'habitude de discuter des affaires en famille, de manière honnête et ouverte. Parler ensemble du déménagement a permis de convaincre Mme Zelickson que le jeu en valait la chandelle. « Savoir que d'autres étaient là pour l'épauler – c'était rassurant pour ma mère », raconte Michelle.

Quand l'espace parfait s'est libéré dans un édifice patrimonial du quartier de la Bourse, à Winnipeg, la famille a saisi l'occasion. Situé au rez-de-chaussée, l'emplacement de 1 000 m² fait presque deux fois la taille de l'ancien magasin et possède d'immenses fenêtres qui baignent les lieux de lumière. Les ventes ont doublé en deux ans.

Le succès d'Interior Illusions met en évidence certaines caractéristiques d'une entreprise familiale bien gérée : la confiance, l'inclusion des jeunes générations et la détermination à assurer la pérennité de l'héritage familial.

Les entreprises familiales sont la base de l'économie canadienne – représentant 80 % de l'ensemble des entreprises et employant la moitié de la main-d'œuvre, selon l'Association canadienne des entreprises familiales (CAFE).

BEAUCOUP NE SURVIVENT PAS

Pourtant, seulement 30 % d'entre elles sont transmises avec succès à la deuxième génération, et à peine 12 %, à la troisième, montre une étude menée aux É.-U.

Les défis comprennent souvent le manque de communication et les conflits intergénérationnels touchant à la prise de décision et à la gestion courante, explique Bettie Johnston, associée principale, Consultation de BDC à Winnipeg.

« Il peut être difficile de travailler en famille et de partager les responsabilités, dit Mme Johnston. Il faut trouver un équilibre délicat. »

« Les parents contrôlent souvent tout et ne veulent pas transmettre l'information. Résultat : les jeunes générations n'ont pas le savoir nécessaire pour comprendre comment se porte l'entreprise et comment l'exploiter. »

Bettie Johnston est régulièrement appelée à conseiller des entreprises familiales qui vivent des problèmes dus à des querelles de famille. « Quand nous intervenons, l'entreprise éprouve déjà de sérieuses difficultés financières », dit-elle.

ÉCHANGE D'INFORMATION

« Une des premières questions que je pose est : "Qui s'occupe de l'information financière et dans quelle mesure celle-ci est-elle communiquée ?" Le plus souvent, c'est un parent, et il garde jalousement l'information. »

Mme Johnston conseille aux entreprises familiales d'encourager les jeunes générations à s'impliquer pleinement, à exprimer leurs idées et à participer au processus décisionnel. « Les jeunes connaissent les technologies, comprennent le nouveau matériel et sont souvent plus ouverts en ce qui concerne les capacités d'une entreprise. »

L'échange d'information est important pour instaurer la confiance et enseigner aux membres de la famille comment gérer l'entreprise, estime-t-elle.

Il est important également que les membres des jeunes générations s'investissent à fond dans l'entreprise pour en apprendre tous les rouages et gagner la confiance et le respect des parents et des employés clés. Ils devraient particulièrement s'appliquer à comprendre comment les générations précédentes ont, à force de travail et de détermination, bâti le succès de l'entreprise.

« Les membres des jeunes générations peuvent avoir le sentiment que l'entreprise est un dû et qu'elle leur revient de droit. Mais ce droit, ils doivent le mériter, dit Mme Johnston. Les enfants voient parfois à quel point leurs parents ont travaillé et ne veulent pas y consacrer autant d'efforts. »

Pour voir si leurs enfants sont prêts à leur succéder, elle conseille aux parents de prendre quelques semaines de congé en leur confiant les commandes de l'entreprise. « L'expérience sera bénéfique pour tout le monde, et ne mettra pas l'entreprise en danger. »

RÉTROACTION APPRÉCIÉE

À Interior Illusions, la famille Zelickson applique beaucoup de ces leçons. Mme Zelickson apprécie l'opinion de sa fille, qui l'accompagne toujours lors des voyages d'achat. Michelle a aussi ajouté la décoration intérieure aux services offerts par le magasin.

Les parents et leur fille ont collaboré très étroitement pour rédiger un plan stratégique et remanier leur site Web. (Ils ont fait appel à BDC pour obtenir des conseils dans les deux cas et pour financer le déménagement.)

M. et Mme Zelickson sont heureux d'avoir quelqu'un à qui passer le flambeau un jour – mais pas tout de suite. (« Le mot "retraite" ne fait pas partie de mon vocabulaire », lance Mme Zelickson en riant.) « Ma fille apporte un point de vue différent. J'apprécie la rétroaction, surtout quand elle vient d'une personne aussi passionnée que je le suis et qui aime ce qu'elle fait autant que moi », dit-elle.

La participation de leur fille dans l'entreprise offre d'autres avantages aux Zelickson. Ils peuvent enfin prendre de longues vacances – les plus longues depuis qu'ils ont fondé l'entreprise il y a 31 ans. « Avec Michelle à la barre, nous partons l'esprit un peu plus tranquille », dit Mme Zelickson.

« Je savais que je voulais revenir travailler avec mes parents après mes études universitaires. Je respecte leur sagesse, et ils respectent la nouvelle perspective que j'apporte. C'est un bon équilibre », ajoute Michelle. $

« PRENDRE LES DÉCISIONS EN FAMILLE NOUS A AIDÉS À BÂTIR UNE ENTREPRISE PLUS SOLIDE. »

4 CONSEILS POUR LES ENTREPRISES FAMILIALES

LES CLÉS DU SUCCÈS D'UNE ENTREPRISE FAMILIALE SONT LA CONFIANCE, L'OUVERTURE ET LA PARTICIPATION DES JEUNES GÉNÉRATIONS, DIT BETTIE JOHNSTON, DE BDC. VOICI QUELQUES CONSEILS.

1. Faites participer toute la famille à la planification stratégique. Cela crée un consensus sur la vision de l'entreprise et une feuille de route pour l'avenir.

2. Définissez clairement les rôles de chaque membre de la famille. Ainsi, chacun a son propre espace (ce qui est particulièrement important pour un couple travaillant ensemble) et peut se consacrer au domaine d'activité qui cadre le mieux avec ses talents et ses intérêts. Cela empêche aussi les membres de la famille d'empiéter sur leurs plates-bandes respectives, et peut aider à éviter les rivalités internes.

3. Donnez aux jeunes générations une tribune pour exprimer leurs idées et un rôle dans la prise des décisions.

4. Encouragez les enfants à travailler ailleurs pendant quelques années avant d'intégrer l'entreprise familiale. Cette expérience leur enseignera des habiletés, élargira leurs horizons et leur vaudra le respect des employés.

UNE RELATION CAPITALE

COMMENT NOUER DES LIENS PLUS SOLIDES AVEC VOS FOURNISSEURS

LES MEILLEURS ENTREPRENEURS CANADIENS CONSIDÈRENT LA RELATION QU'ILS ENTRETIENNENT AVEC LEURS FOURNISSEURS COMME LEUR **PLUS IMPORTANTE** RELATION D'AFFAIRES. COMMENT POUVEZ-VOUS RESSERRER ENCORE DAVANTAGE CES LIENS CRUCIAUX ?

Le transport au tribunal, sous escorte, des dizaines de milliers de détenus assignés à comparaître chaque année coûtait auparavant très cher à l'Ontario.

Jim Gragtmans et ses associés aident à réduire la facture. Leur entreprise torontoise, ET Group, installe du matériel de vidéo-conférence et audiovisuel dans des centaines de salles d'audience, de postes de police et d'établissements carcéraux dans le cadre du Réseau vidéo pour la justice de la province. Chaque année, plus de 100 000 comparutions ont lieu à l'aide de ce matériel, qui épargne des sommes énormes aux contribuables.

PHOTOS : DANIEL ALEXANDER

JIM GRAGTMANS
DIRIGEANT / ET GROUP

Bell Canada, désignée entrepreneur principal du projet de réseau vidéo en 2010, a engagé ET Group comme principal sous-traitant pour fournir les systèmes audiovisuels.

« Ce contrat a tout changé, dit M. Gragtmans. Nous avons investi dans la création de nouveaux services, l'embauche d'employés et l'agrandissement des installations. »

Le succès du projet est largement dû aux relations étroites qu'ET Group et Bell ont cultivées avec les fournisseurs clés, dont le géant de la technologie Cisco, affirme-t-il. Les ventes ont quadruplé depuis que M. Gragtmans a acheté l'entreprise d'intégration des technologies avec ses associés, en 2008.

Les entreprises négligent souvent les relations avec les fournisseurs, mais pas ET Group qui voit ses fournisseurs comme des partenaires stratégiques. C'est un immense avantage quand ET Group a besoin de leur aide et de leurs idées pour réaliser des projets complexes – comme d'équiper les salles d'audience d'un assortiment ahurissant de matériel de différents fabricants.

« Ces collaborations avec nos fournisseurs et notre partenaire alimentent notre croissance, explique M. Gragtmans. Nous essayons parfois de faire des choses très innovatrices et devons mettre nos esprits créateurs en commun. »

DES RELATIONS ESSENTIELLES

L'établissement de bons rapports avec les fournisseurs – parfois appelé gestion des relations avec les fournisseurs – est crucial pour réussir en affaires, affirme Ashay Gude, consultant d'affaires de BDC à Halton, en Ontario, près de Toronto.

« Les entreprises comptent de plus en plus sur les fournisseurs pour aider à réduire les coûts et les délais d'exécution, innover et améliorer la qualité, dit M. Gude. Entretenir de bonnes relations avec eux peut procurer un avantage concurrentiel. »

En fait, les entreprises canadiennes qui réussissent le mieux estiment que de toutes leurs relations d'affaires, celles avec les fournisseurs sont les plus importantes d'après un récent sondage de BDC auprès de 1 000 PME canadiennes.

Près du tiers pensent que les relations avec les fournisseurs sont essentielles à leur succès, contre moins du quart des autres entreprises.

UN EFFORT CONTINU

Maintenir d'excellentes relations avec les fournisseurs exige un effort à long terme soutenu, dit le consultant, qui recommande d'identifier d'abord les quelques fournisseurs essentiels qui contribuent à l'avantage concurrentiel de votre entreprise. « Votre succès est lié au leur. Employez-vous à établir et à maintenir des partenariats avec eux. »

Ashay Gude divise le processus en plusieurs étapes.

- Premièrement, évaluez chaque fournisseur. Assurez-vous qu'il constitue le meilleur choix pour votre entreprise et que ses produits satisfont vos besoins. « Vos fournisseurs doivent être en accord avec votre stratégie », dit-il.

- Deuxièmement, intégrez les fournisseurs clés à votre entreprise. Apprenez comment ils fonctionnent et veillez à ce que vos systèmes respectifs – facturation, traitement des commandes et autres – soient parfaitement compatibles.

- Troisièmement, collaborez avec vos fournisseurs pour améliorer la qualité de part et d'autre, résoudre les problèmes et développer des produits. Travaillez aussi ensemble pour accroître vos capacités respectives et adopter des pratiques exemplaires.

- Enfin, mesurez constamment le rendement et ayez régulièrement des discussions structurées avec vos fournisseurs clés sur les améliorations possibles.

Le but ultime est de travailler en partenariat, dans l'intérêt des deux parties, indique M. Gude. « Parfois, les entreprises sont axées sur le court terme et se contentent de demander des réductions de prix à leurs fournisseurs, au lieu d'adopter une pensée stratégique. Ce n'est pas gagnant à long terme. »

TRAVAILLER ENSEMBLE

Franco Aquila est un fervent partisan de cette approche. Son entreprise, Iplayco, située à Langley, en C.-B., fabrique et installe entre autres des structures de jeux, des golfs miniatures et des arènes de jeux laser.

M. Aquila raconte une anecdote qui illustre l'importance de la collaboration dans les relations qu'Iplayco entretient avec plus de 200 fournisseurs. L'entreprise s'apprêtait à livrer une structure de jeux en Suède quand un fournisseur a réalisé que la dimension des glissades qu'il avait fabriquées était erronée. Le fournisseur a accepté de travailler nuit et jour pour les refaire et de les expédier par avion, à temps pour l'inauguration du terrain de jeux.

À sa place, d'autres auraient coupé les ponts avec ce fournisseur, mais M. Aquila a assumé une partie des frais d'expédition supplémentaires et continué de travailler avec l'entreprise. « Nous ne voulons pas causer des difficultés à nos fournisseurs, dit-il. L'erreur est humaine. »

L'entrepreneur ne s'engage jamais envers un client avant d'avoir consulté ses principaux fournisseurs et informe régulièrement les fournisseurs des projets à long terme d'Iplayco. « Ils apprécient savoir exactement à quoi s'attendre. »

En étant tenus au courant des projets futurs, les fournisseurs n'ont pas à chercher constamment de nouveaux contrats. Ils offrent en retour des prix préférentiels.

DES SOLUTIONS À VALEUR AJOUTÉE

Jim Gragtmans adhère à une philosophie semblable. Son entreprise, ET Group, travaille avec une centaine de fournisseurs en tout, mais elle accorde une attention supplémentaire à un petit nombre parmi les plus importants. Les deux parties y gagnent.

ET Group, un client de BDC, s'appuie maintenant sur ses rapports étroits avec les fournisseurs pour offrir des services numériques aux universités. Un des projets consiste à équiper les classes de matériel vidéo pour filmer les cours et créer un réseau sécurisé à partir duquel les étudiants peuvent y avoir accès.

« Grâce à nos relations avec les fournisseurs, nous ne nous contentons plus de vendre des boîtes de matériel. Nous sommes capables d'offrir ces solutions à valeur ajoutée, dit M. Gragtmans. Nous cherchons des domaines où nos intérêts coïncident avec ceux des fournisseurs, et c'est là-dessus que nous nous concentrons. Nous discutons avec les fournisseurs des défis et des occasions de nos clients et examinons comment nous y attaquer ensemble. Nous sommes des partenaires. » $

« GRÂCE À NOS RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS, NOUS SOMMES CAPABLES D'OFFRIR CES SOLUTIONS À VALEUR AJOUTÉE. »

5 CHOSES À FAIRE ET À ÉVITER DANS VOS RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS

01 À FAIRE

Envisagez les relations avec les fournisseurs dans une perspective de prospérité partagée et de développement mutuel à long terme. Aidez les fournisseurs à accroître leurs capacités techniques et de résolution de problèmes.

02 À FAIRE

Sachez exactement comment vos fournisseurs clés travaillent. Familiarisez-vous avec leur fonctionnement et leur culture pour favoriser la confiance mutuelle et des partenariats solides.

03 À FAIRE

Évaluez périodiquement la performance des fournisseurs clés au moyen de cartes de pointage, et sondez régulièrement le marché pour trouver des solutions plus efficaces ou plus rentables. Nourrir des relations solides avec les fournisseurs ne veut pas dire en être captif.

04 À ÉVITER

Ne vous concentrez pas seulement sur les objectifs à court terme, comme la réduction des coûts. N'exigez pas des fournisseurs des modalités de paiement déraisonnables ou qu'ils assument les coûts et les risques liés à la détention de la majeure partie de vos stocks.

05 À ÉVITER

N'éparpillez pas vos efforts. Réservez un traitement spécial à une poignée seulement de partenaires stratégiques clés. Au-delà, ce serait ingérable.

UN ATTRAIT MONDIAL

STAR DE LA MODE INTERNATIONALE – L'ABOUTISSEMENT DE 27 ANNÉES D'EFFORTS › *PAR ALINA PAHONCIA*

FRÉDÉRIC MAMARBACHI
FONDATEUR ET DESIGNER / M0851

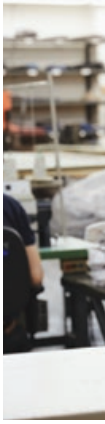
FRÉDÉRIC MAMARBACHI A TOUJOURS RÊVÉ D'INTERNATIONALISER LES CRÉATIONS UNIQUES – SACS À MAIN, MANTEAUX DE CUIR ET ACCESSOIRES – DE M0851. SELON LUI, D'AUTRES ENTREPRISES CANADIENNES PEUVENT SE LANCER SUR LES MARCHÉS ÉTRANGERS. IL LEUR SUFFIT D'OSER.

Deux ans à peine après avoir fondé son entreprise à Montréal, Frédéric Mamarbachi s'est rendu à New York avec une valise pleine d'échantillons.

C'est au cours de ce voyage, en 1989, que le propriétaire de m0851 a réussi à convaincre les prestigieuses chaînes new-yorkaises Barneys et Bloomingdale's d'offrir ses créations. Quelques années plus tard, M. Mamarbachi ouvrait sa propre boutique dans le quartier branché de Soho, amorçant ainsi son aventure internationale.

« On me disait : "Tu es encore tout petit, c'est risqué." Moi, je ne voyais pas pourquoi mes produits ne se vendraient pas à l'étranger », raconte M. Mamarbachi.

Quand m0851 – nom formé de la première lettre du nom de famille, du mois et de l'année



PHOTOS : DOMINIQUE LAFOND (RODEO)

de naissance de Frédéric Mamarbachi – a entrepris son expansion, l'entrepreneur de 64 ans a consacré beaucoup de temps et d'énergie à développer sa marque à l'international. « Nous avions un appartement à New York et je me rendais en Italie tous les mois, dit-il. À présent, je ne voyage plus. Je concentre mon énergie ici, à Montréal. »

L'aventure, qui a débuté à New York il y a plus de 20 ans, a connu un succès international retentissant. Aujourd'hui, m0851 compte 150 employés et ses sacs, blousons et accessoires sont vendus partout dans le monde, notamment à Tokyo, Beijing, Paris et Los Angeles.

« Nous avons 23 boutiques concept et prévoyons doubler le nombre de boutiques d'ici trois ans, avec une dizaine de nouveaux emplacements rien qu'aux États-Unis », indique M. Mamarbachi.

UNE MENTALITÉ INTERNATIONALE

L'expansion de m0851 est un exemple pour les entrepreneurs canadiens qui souhaitent s'internationaliser. Seulement 10 % des PME exportent, selon Statistique Canada. Les entreprises canadiennes tirent de l'arrière dans la course à la mondialisation et ratent d'énormes occasions de croissance.

« Garder ma marque locale aurait étouffé sa croissance, dit M. Mamarbachi. Jamais je n'ai pensé que ça ne marcherait pas. Nous n'avions pas à nous adapter aux particularités des marchés puisque nous avions un produit international. »

Présentement, 65 % des ventes de m0851 proviennent de l'extérieur du Canada. Les ventes en ligne représentent 5 % des revenus, mais M. Mamarbachi estime qu'elles grimperont à 50 % d'ici cinq ans.

« Internet change tout. Les gens viennent une fois en magasin, furètent et achètent. Par la suite, ils magasineront probablement en ligne. »

À contre-courant de l'industrie de la mode, M. Mamarbachi conçoit et fabrique tous les produits m0851 à Montréal, surveillant de près la qualité.

« La philosophie derrière nos produits est simple : ils doivent embellir avec l'âge et durer longtemps. Ma plus grande récompense est de voir des gens porter encore des sacs que nous avons fabriqués il y a 25 ans. »

En entrant dans les ateliers et les bureaux de m0851, à Montréal, les visiteurs peuvent voir, sur les murs, des images vidéo en temps réel des boutiques de m0851 partout dans le monde.

Un secteur de l'usine, où des artisans coupent à la main des peaux importées d'Italie et des Pays-Bas, rappelle les échoppes d'antan. Mais l'entreprise est tout sauf vieillotte. Elle possède trois machines automatisées ultramodernes pour couper le tissu, le fil et les peaux. « Nous avons beaucoup investi pour être plus efficaces au fil de notre expansion à l'étranger. »

UNE CLIENTÈLE FIDÈLE

Le succès des articles griffés m0851 – dont les prix vont de 200 $ à 600 $ pour les sacs à main et jusqu'à 1 800 $ pour un manteau d'hiver – repose sur une clientèle fidèle en quête de produits fonctionnels de qualité, qui n'ont rien d'ostentatoire.

« L'industrie de la mode voudrait que les gens aient l'air plus riches qu'ils ne le sont. Nos clients veulent avoir l'air de gens qui ont bon goût, voilà tout. Nos produits sont empreints d'une subtilité qui se reflète dans tout ce que nous faisons. »

M. Mamarbachi choisit soigneusement les emplacements de ses nouvelles boutiques. Reconnaissant le pouvoir des boutiques-piliers comme ambassadeurs de la marque, il investit toujours d'énormes ressources dans la première boutique qu'il ouvre dans un nouveau pays.

« Une fois la première boutique solidement implantée, on peut facilement en ouvrir une dizaine d'autres. Mais il ne faut pas précipiter les choses. Une petite erreur ici et là, passe encore. Cependant, commettre une gaffe monumentale au départ ne pardonnerait pas. »

UNE STRATÉGIE DE FRANCHISAGE

Le franchisage est devenu l'un des principaux piliers de la stratégie de croissance de l'entreprise. Beaucoup de franchisés ont travaillé pendant des années dans les bureaux de Montréal, où ils ont été formés dans l'esprit de l'identité de la marque m0851.

« C'est comme si nous avions formé la prochaine génération d'entrepreneurs m0851 », dit M. Mamarbachi, dont la stratégie consiste à lancer ses propres boutiques dans des marchés qui lui sont familiers et à laisser les marchés spécifiques et moins connus aux franchisés.

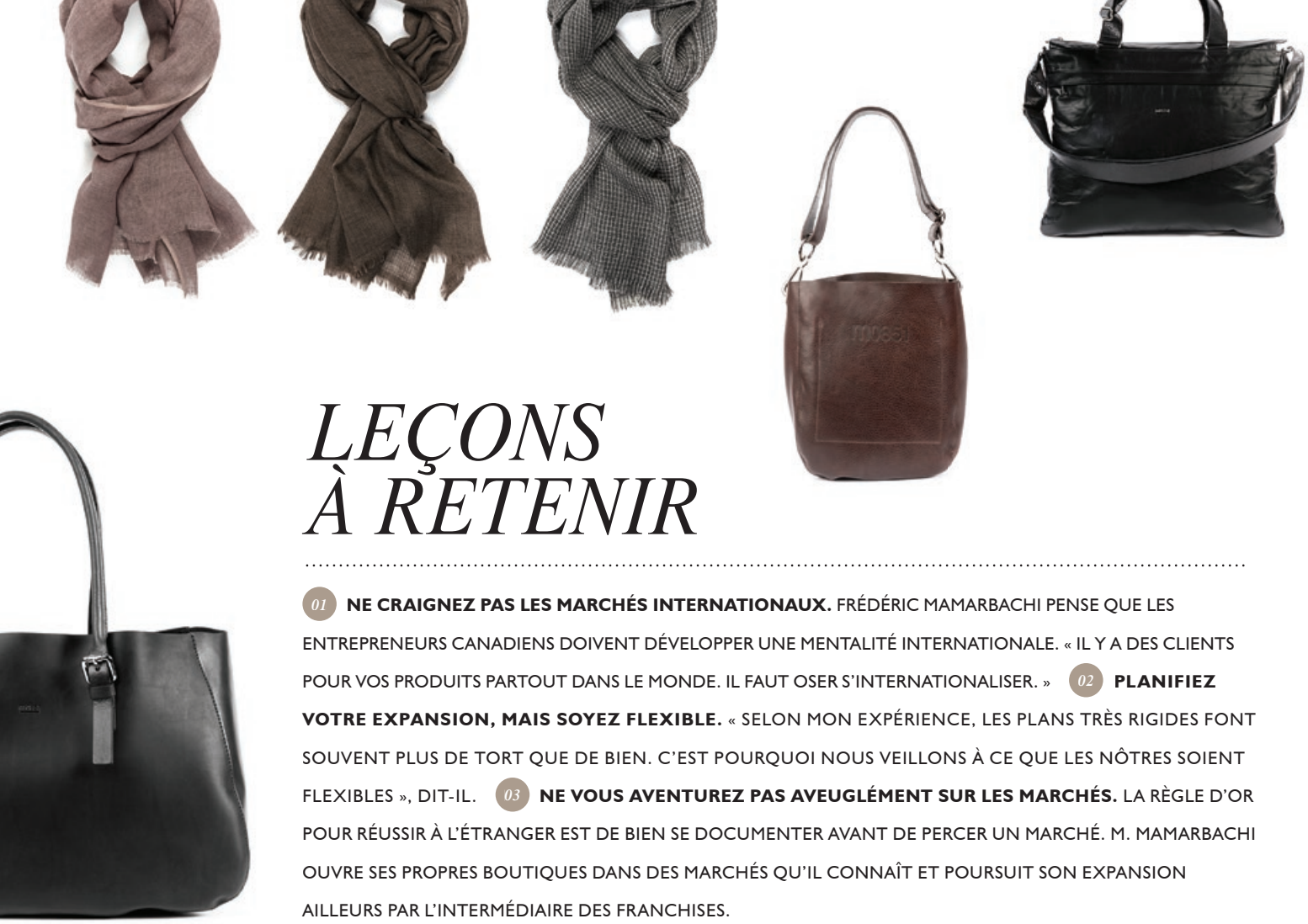
« Je connais la France ou la Belgique, mais pas le Japon ou la Corée, lance-t-il. De plus, on ne peut pas investir partout. Les Japonais ont investi de 3 à 4 millions de dollars dans cinq franchises m0851. C'est beaucoup. »

Le Japon représente un énorme marché pour m0851, et cinq nouvelles franchises devraient y voir le jour avant 2017. « Quelques actrices y ont parlé de nous et les clients ont accouru ; nos boutiques étaient vidées en trois jours », dit M. Mamarbachi.

DONNER TOUJOURS LE MEILLEUR DE SOI

m0851 reste une affaire familiale. M. Mamarbachi supervise tous les aspects de la production et dessine ses propres boutiques. Sa fille de 36 ans, Faye, est responsable des opérations. « Je veux que les gens sentent que tout ce que nous faisons est cohérent », insiste l'entrepreneur.

Avec une augmentation des ventes de 15 à 20 % par année, M. Mamarbachi n'entend pas s'arrêter là. « Je suis né au Liban, un endroit où la concurrence est féroce, dit-il. Le désir d'être le meilleur m'habitera toujours et se reflète dans nos produits. » $



LEÇONS À RETENIR

01 **NE CRAIGNEZ PAS LES MARCHÉS INTERNATIONAUX.** FRÉDÉRIC MAMARBACHI PENSE QUE LES ENTREPRENEURS CANADIENS DOIVENT DÉVELOPPER UNE MENTALITÉ INTERNATIONALE. « IL Y A DES CLIENTS POUR VOS PRODUITS PARTOUT DANS LE MONDE. IL FAUT OSER S'INTERNATIONALISER. » 02 **PLANIFIEZ VOTRE EXPANSION, MAIS SOYEZ FLEXIBLE.** « SELON MON EXPÉRIENCE, LES PLANS TRÈS RIGIDES FONT SOUVENT PLUS DE TORT QUE DE BIEN. C'EST POURQUOI NOUS VEILLONS À CE QUE LES NÔTRES SOIENT FLEXIBLES », DIT-IL. 03 **NE VOUS AVENTUREZ PAS AVEUGLÉMENT SUR LES MARCHÉS.** LA RÈGLE D'OR POUR RÉUSSIR À L'ÉTRANGER EST DE BIEN SE DOCUMENTER AVANT DE PERCER UN MARCHÉ. M. MAMARBACHI OUVRE SES PROPRES BOUTIQUES DANS DES MARCHÉS QU'IL CONNAÎT ET POURSUIT SON EXPANSION AILLEURS PAR L'INTERMÉDIAIRE DES FRANCHISES.

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

PHOTOS : JAMES INGRAM

CHRIS KENNEDY

CHRIS KENNEDY
MISTER TRANSMISSION, MONCTON

RISQUER LE TOUT POUR LE TOUT

ADVERSITÉ, PERSÉVÉRANCE ET PARI GAGNANT

Chris Kennedy était encore adolescent lorsqu'il a épousé sa petite amie du secondaire et commencé son apprentissage de technicien automobile. Au cours des dix années suivantes, il a travaillé chez des concessionnaires et est devenu maître technicien spécialisé dans les boîtes de vitesse et les systèmes électriques.

Désenchanté par ses conditions de travail, il a fini par accepter un emploi dans une franchise Mister Transmission, à Orillia, en Ontario. Il a trouvé là un deuxième chez-soi et a vite été encouragé à ouvrir sa propre franchise. Après s'être documenté, il a décidé d'ouvrir un atelier Mister Transmission à Moncton. Chris Kennedy et son beau-père, Gene Lewis, ont tous deux vendu leur maison dans le secteur rural de Lake Simcoe, au nord de Toronto, et se sont associés à parts égales dans l'entreprise. Chris, sa mère, sa femme et leur fils nouveau-né, ainsi que Gene et son épouse, ont tous déménagé dans les Maritimes pour y commencer une nouvelle vie. Malgré les grands espoirs qu'ils nourrissaient, les difficultés n'ont pas tardé. Mais même après des années de revers, les deux associés ont tenu bon. Aujourd'hui, leur entreprise est rentable et florissante, et Chris a été nommé technicien canadien de l'année en 2014.

Le secondaire n'est pas facile, vous savez. Ajoutez à cela un divorce et un garçon qui se rebelle contre l'autorité maternelle. Mon « oncle » – un ami proche de la famille en fait – s'inquiétait pour moi.

Il m'a trouvé un emploi dans le nord de la Colombie-Britannique. Chaque été, de 14 à 19 ans, j'ai quitté l'Ontario pour travailler avec lui comme guide de chasse dans une pourvoirie.

C'est une magnifique région montagneuse. Nous parcourions plus de 8 000 km² à cheval. Notre tâche consistait à accueillir les chasseurs, qui arrivaient aux camps de base par hydravion, et à les accompagner à la chasse au mouflon, au caribou et à l'orignal pendant 21 jours.

L'année où j'allais devenir guide accrédité, je me suis marié. Mes racines étant désormais en Ontario, j'ai dû prendre une décision, réorienter ma carrière. J'ai alors choisi l'industrie automobile.

Une formation en technique automobile me procurait immédiatement une source de revenus. Elle me donnait la liberté et l'indépendance nécessaires pour fonder une famille avec ma femme et subvenir à nos besoins.

Le propriétaire de la franchise Mister Transmission, à Orillia, en Ontario, m'a offert de travailler pour lui. Ce furent deux merveilleuses années. Je n'avais pas le moindre souci.

Je buvais une bière sur la terrasse arrière avec mon beau-père, Gene, lui racontant en riant qu'un vice-président m'avait dit que je devrais détenir une franchise. Il m'a regardé et a répondu : « Je suis d'accord avec lui et je serais prêt à t'appuyer. »

Nous avons étudié différents emplacements en Ontario. Puis, un jour, le vice-président m'a téléphoné. J'étais en train d'assembler une boîte de vitesse et il m'a dit : « Que dirais-tu de Moncton ? » J'ai répondu : « D'accord. Montre-moi où c'est. »

Ma femme et moi nous sommes rendus à Moncton en avion et avons tout de suite vu que le mode de vie dans les Maritimes cadrait avec nos valeurs. Dès que j'ai posé le pied sur le sol, je me suis senti chez moi.

Gene a décidé de devenir associé à part entière et, à ma grande surprise, de quitter son emploi, de vendre sa maison et de tout laisser derrière lui pour nous suivre. Il est venu avec sa femme. Ma mère a elle aussi quitté l'Ontario. Nous avons tous déménagé à Moncton. Nous avons sauté les yeux fermés.

J'étais enthousiasmé, heureux de devenir un entrepreneur. C'était comme un rêve devenu réalité.

Nous avons trouvé un emplacement et signé un bail de cinq ans. L'endroit nous convenait bien – le secteur était très fréquenté et l'atelier, agréable.

« JE N'AI ENCORE JAMAIS BAISSÉ LES BRAS ET J'AI BEAUCOUP PLUS CONFIANCE DANS MA CAPACITÉ D'AFFRONTER L'AVENIR AVEC SUCCÈS. »

J'avais pratiquement fini de repeindre l'atelier et les enseignes devaient être installées le lendemain. J'avais fait émettre un chèque et je me rendais chez le propriétaire de l'atelier pour le lui remettre quand mon téléphone a sonné. C'était notre avocate. « Vous ne pouvez pas lui donner ce chèque », m'a-t-elle dit. Je me suis rendu à son cabinet, où elle m'a montré un avis selon lequel l'homme n'avait payé ni les salaires de ses employés ni la TVH. Le shérif s'apprêtait à barricader les lieux.

Nous avons cherché des mois durant un autre endroit. C'est essentiellement en faisant du porte-à-porte que nous avons déniché notre emplacement actuel. Nous avons trouvé un moyen de conclure une entente pour acquérir la propriété.

Pour résumer, un test environnemental a détecté une contamination du sol par de l'huile. Nous étions dans le pétrin. La note s'élevait à 67 000 $. Nous n'avions pas travaillé depuis six mois et voilà que nous nous retrouvions avec un gâchis environnemental !

Nous avons enfin ouvert nos portes et notre performance était pitoyable, c'est le moins qu'on puisse dire. Nous avons connu des difficultés financières pendant les quatre premières années environ.

Je reconnais que Gene avait de l'expérience en gestion mais, en ce qui concerne l'esprit d'entreprise, la seule chose que nous possédions en fait, c'était de la détermination. Nos connaissances et notre compréhension n'étaient pas ce qu'elles sont aujourd'hui. Sans notre persévérance et notre bonne étoile, nous n'aurions peut-être pas survécu.

Gene essayait de s'occuper des ventes externes et du service à la clientèle. C'est comme cumuler deux emplois. Ma femme faisait toute la comptabilité. Je travaillais sur les voitures, formais le personnel et essayais de nous maintenir à flot.

Mes relations avec Gene ont tourné au vinaigre. Aucun de nous deux n'était heureux. Vous venez travailler chaque jour et le fait de manquer constamment d'argent crée une tension et un stress qui pèsent très lourd sur tout le monde.

Plus d'une fois, après être rentré à la maison, je suis resté éveillé la nuit à me demander : « Comment réussirons-nous à payer nos employés cette semaine ? Comment pourrai-je payer l'hypothèque ? J'ai épuisé toutes mes économies. »

Ma relation avec mon beau-père s'est détériorée, et j'ai une femme et deux jeunes fils à charge. Nous allons nous retrouver à la rue. Il n'y a pas d'issue.

En arriver au point où vous vous apercevez que vos espoirs et vos rêves se sont transformés en cauchemar et que les choses échappent apparemment à votre contrôle est une grande leçon d'humilité. Ce n'est vraiment pas réjouissant.

Nous avons engagé un consultant spécialisé dans le marché des pièces de rechange. Il a été le premier à dire : « C'est vrai, vous êtes en mauvaise posture, mais on peut renverser la situation. J'ai vu pire. » Ce fut ma première petite lueur d'espoir.

Nous avons eu en quelque sorte une révélation. Nous nous sommes aperçus qu'il fallait mettre davantage l'accent sur les marges bénéficiaires… sur les prévisions des mouvements de trésorerie, les ventes, les marges – sur tout ! Nous avons haussé le tarif horaire, et nous savions que nous devions atteindre un certain nombre d'heures chaque jour. Je savais, quand j'ouvrais l'atelier chaque matin, qu'il me fallait des revenus de 1 100 $ pour entrer dans mes frais.

Ce qu'il y a de génial avec les gens qui jonglent avec les chiffres et les états financiers, c'est qu'ils peuvent voir avant vous qu'un redressement est en cours. Le comptable m'a dit : « Regarde, Chris. Tes résultats sont nettement meilleurs. »

Il m'a dit : « Tu dois maintenant obtenir un nouveau prêt hypothécaire et faire remplacer la toiture. » J'ai donc fait des recherches en ligne et déterminé que BDC serait le meilleur choix pour moi.

Heureusement, les gens de BDC ont cru en moi et vu que nous avions la persévérance nécessaire. Je pense qu'ils respectaient également le fait que nous ayons commencé à remonter la pente par nous-mêmes, avec peu d'aide.

BDC a donc décidé de nous prêter l'argent, et une de ses consultantes nous a prêté main-forte. Elle m'a fourni un encadrement en matière de gestion de la trésorerie, de prévisions et de budgétisation – tâches que j'effectue maintenant religieusement.

Nous ne roulons toujours pas sur l'or, mais nos revenus ont grimpé de 15 % durant l'exercice. Encore modeste, nos profits ont cependant triplé par rapport à l'an dernier.

Je suis allé à Toronto pour recevoir le prix du meilleur technicien de l'année. On m'a remis une somme de 10 000 $ et nommé porte-parole des techniciens automobiles de l'ensemble du Canada pendant un an. C'est super !

Mes relations avec Gene sont bonnes. Il reste des blessures à panser, mais le temps arrange les choses, vous savez, et tout va beaucoup mieux.

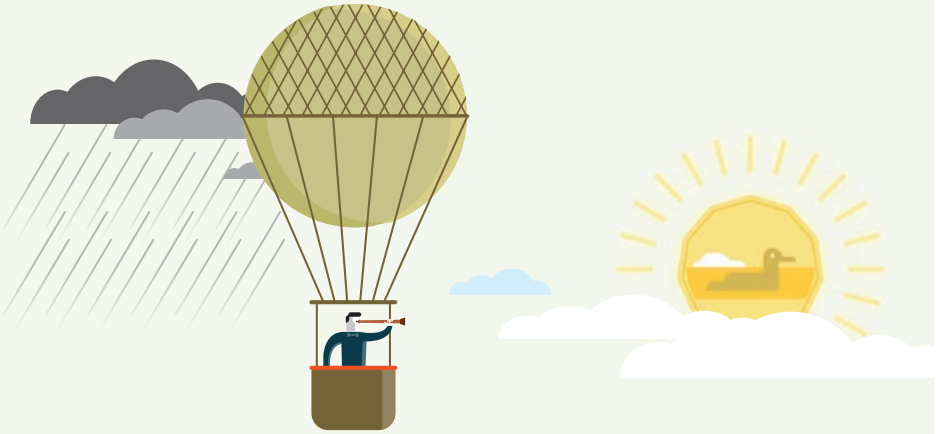
L'avenir est prometteur. Ce sont les leçons apprises en cours de route qui m'ont amené à croire que je n'abandonnerai jamais. Je n'ai encore jamais baissé les bras et j'ai beaucoup plus confiance dans ma capacité d'affronter l'avenir avec succès. $

PROPOS RECUEILLIS PAR **DON MACDONALD**

PIERRE CLÉROUX
ÉCONOMISTE EN CHEF DE BDC
@PierreCleroux

DES PRÉVISIONS OPTIMISTES

MALGRÉ QUELQUES NUAGES À L'HORIZON, LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE ROBUSTE AUX É.-U. STIMULERA L'ÉCONOMIE MONDIALE EN 2015.



Alors que nous amorçons une nouvelle année, les exportateurs canadiens profitent déjà d'une expansion au sud de la frontière et d'un dollar plus faible.

Les exportations ont augmenté de 11 % dans les dix premiers mois de 2014, entraînant dans leur sillage le secteur manufacturier, qui a progressé de 6 % durant la même période. En fait, les exportations ont été le principal moteur de l'économie canadienne en 2014.

DES INQUIÉTUDES SUBSISTENT

Certains économistes demeurent cependant inquiets du fait que des nuages planent sur l'économie mondiale. L'Europe, la Chine, le Brésil et la Russie connaissent tous des difficultés et une croissance plus faible que prévu. Du reste, la croissance économique mondiale modérée, conjuguée à l'accroissement de l'offre, a entraîné une baisse des prix des produits de base, dont une forte diminution du prix du pétrole.

Quels effets cela aura-t-il en 2015 ? L'économie des É.-U. continuera sur sa lancée. Tous les emplois perdus durant la récession ont été récupérés et plus de 200 000 autres sont créés chaque mois, en moyenne. En fait, plus d'Américains travaillent aujourd'hui qu'avant la récession de 2008-2009.

LES DÉPENSES REPRENNENT

Depuis la récession, la dette de consommation a aussi nettement reculé chez nos voisins du Sud, de sorte que ceux-ci ont les moyens d'acheter une nouvelle maison, des biens et des voitures. Les ventes de véhicules ont atteint un sommet historique en 2014. Le marché de l'habitation, lui, effectue une remontée et continuera de croître de manière considérable en 2015.

Alors que les consommateurs seront les véritables moteurs de la croissance aux É.-U., les gouvernements et les entreprises profitent eux aussi d'une amélioration de leur situation financière et contribueront à la croissance en 2015. Les gouvernements augmentent leurs dépenses pour la première fois depuis 2010 tandis que les investissements des entreprises croissent plus rapidement, stimulés par le regain de confiance.

L'industrie manufacturière des É.-U. est par conséquent en croissance, mue par les sous-secteurs de l'automobile, de l'aérospatiale et de l'habitation.

UN SECTEUR MANUFACTURIER VIGOUREUX

En 2015, cette croissance renouvelée de l'industrie manufacturière aux É.-U. profitera à l'économie canadienne, notamment aux secteurs de l'aérospatiale, de l'automobile et du bois d'œuvre. L'essor des exportations stimulera le secteur manufacturier partout au pays.

On s'attend à une intensification des investissements des exportateurs canadiens, ce qui devrait avoir un effet d'entraînement positif sur d'autres secteurs de l'économie. Les dépenses de consommation resteront fortes, soutenues par des niveaux d'emploi plus élevés et une augmentation du revenu disponible.

La faiblesse des prix du pétrole est un sujet de préoccupation dans certaines régions et aura un impact négatif sur la croissance économique canadienne. Cet impact sera toutefois limité étant donné que l'économie canadienne est très diversifiée. L'extraction de pétrole et de gaz représente en effet environ 5 % du PIB canadien.

DE BONNES CONDITIONS

En somme, l'économie mondiale entre dans une période de croissance alimentée par une économie américaine plus vigoureuse. Le huard étant plus faible, les entreprises canadiennes sont bien placées pour profiter de la croissance aux É.-U. et ailleurs dans le monde.

Avec des conditions de crédit qui demeureront favorables en 2015, tous les éléments sont réunis pour permettre aux entrepreneurs d'investir dans l'avenir. Votre entreprise est-elle prête pour une nouvelle vague de croissance ? $

ET SI L'EXPANSION DE VOTRE ENTREPRISE FRANCHISSAIT LA FRONTIÈRE ?

Élargissez vos perspectives d'affaires.

Découvrez comment accéder aux marchés américains pour développer vos affaires. Consultez **bdc.ca/expansion_etatsunis**

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

BDC
L'entrepreneur d'abord

Canada