DE L'INFORMATION ESSENTIELLE
POUR LES ENTREPRENEURS

profits

BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA
AUTOMNE 2011 | VOL. 31 N° 3 | BDC.CA

STRATÉGIE EN LIGNE

SE CONNECTER AVEC LES CLIENTS
DES ENTREPRENEURS VOUS CONSEILLENT

COMMENT PRENDRE DE MEILLEURES DÉCISIONS
FAITES CROÎTRE VOTRE ENTREPRISE TOUT EN LIMITANT LES RISQUES

LE PARCOURS REMARQUABLE D'UNE ENTREPRENEURE
APRÈS LE SOUS-SOL, LE MONDE!

BDC
L'entrepreneur d'abord

PIERRE MARTELL
PRÉSIDENT
MARTELL HOME BUILDERS

TABLE DES **MATIÈRES**

2 **MESSAGE DU PRÉSIDENT**
Votre avantage concurrentiel

3 **TOUR D'HORIZON**
Votre marque
Mon meilleur conseil
Accélérateur de l'innovation
Les voyageurs canadiens soutiennent le tourisme

6 **EN COUVERTURE**
Renforcer votre stratégie en ligne

9 **REPORTAGE**
Évitez de deviner

12 **NOUVELLES DE BDC**
Bâtir une nation innovatrice, un entrepreneur à la fois

13 **L'ENTREPRENEUR D'ABORD**
Mesure du succès

16 **DANS SES MOTS**
Après le sous-sol, le monde !

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

Stratégie en ligne

Profit$[MD] est publié par la Banque de développement du Canada (BDC) pour informer les entrepreneurs sur des sujets d'intérêt courant et sur les produits et services de BDC.

Il est possible de reproduire les articles publiés dans Profit$[MD] après en avoir obtenu la permission de l'éditeur, et à condition d'en indiquer la source. ISSN-0711-0316

[MD] Une marque déposée de BDC.

Éditeur : BDC

Rédacteur principal : Don Macdonald
don.macdonald@bdc.ca

Coord., Publications : Louise Forest

Direction artistique : Pierre Ménard et Eunice Renélick (Affaires publiques BDC)
Ardoise Design

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

Téléphone : 1 888 INFO BDC (463-6232)

Site Web : bdc.ca

Imprimé sur du papier 100 % recyclé.

BDC Canada

MESSAGE DU PRÉSIDENT

VOTRE AVANTAGE **CONCURRENTIEL**

JEAN-RENÉ HALDE
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION DE BDC

Il n'est jamais facile de décider quand, où et comment investir dans votre entreprise.

Les demandes et les projets possibles sont nombreux, mais votre temps et vos ressources sont limités, et vous n'avez pas de boule de cristal capable de lire l'avenir et de prédire si vos investissements rapporteront comme prévu.

Une chose est certaine, toutefois. Rester les bras croisés à ne rien faire n'est pas la solution. Des concurrents de partout — aussi bien à deux pas de chez vous qu'outre-mer — convoitent vos clients.

Grâce à notre longue expérience auprès des entrepreneurs, nous savons que vous pouvez élaborer un plan stratégique qui permettra à votre entreprise de mettre le cap sur une compétitivité et une rentabilité accrues. Nous savons aussi que ce plan devrait sans doute prévoir une utilisation plus intense et plus efficace des technologies de l'information et des communications (TIC).

Beaucoup d'entrepreneurs hésitent à faire des investissements technologiques parce qu'ils les perçoivent comme trop complexes et risqués. Mais votre réticence à mettre à niveau un site Web encombré, à automatiser l'information sur vos stocks ou à faire l'essai d'un nouveau logiciel de gestion des relations avec la clientèle nuit probablement à la rentabilité et à la capacité d'innover de votre entreprise. Vous serez sans doute agréablement surpris de voir à quel point un soutien adéquat peut faciliter la réalisation de vos projets de TIC et dans quelle mesure ceux-ci peuvent transformer votre entreprise.

Nous voulons que vos projets réussissent. C'est pourquoi nous offrons le financement et les conseils d'experts nécessaires pour déterminer, planifier et mettre en œuvre vos investissements technologiques. La nouvelle section Carrefour techno du site bdc.ca est un bon point de départ. Vous y trouverez une mine d'information sur ce que la technologie peut faire pour votre entreprise et sur les façons dont nous pouvons vous aider.

Le monde est rempli d'occasions. Nous sommes là pour vous aider à en tirer parti au maximum. $

TOUR D'HORIZON

VOTRE MARQUE

LA PROMESSE FAITE À VOS CLIENTS

Les entreprises qui définissent et développent leur marque récoltent d'énormes avantages par rapport à la concurrence. « Les recherches montrent que les ventes et les profits des entreprises qui utilisent des noms de marque très connus sont, de loin, plus élevés », dit Normand Coulombe, associé principal, Consultation à BDC.

Au fil des ans, M. Coulombe a aidé un nombre incalculable de PME à mettre en œuvre des tactiques et des stratégies d'image de marque efficaces. Il livre ici quelques conseils.

Faites une étude de marché sérieuse

Avant d'investir des efforts considérables dans l'élaboration d'une stratégie d'image de marque, vous devez savoir exactement ce qu'il en est. Il est crucial de vous documenter sur les goûts des clients et sur les offres des concurrents pour développer une marque distinctive.

Misez sur une proposition de valeur unique

« Nous vivons dans un monde concurrentiel, dit M. Coulombe. Le mieux, pour se démarquer, est de développer une marque qui véhicule une proposition de valeur unique. » Cela signifie des produits et services qui se démarquent. Dans beaucoup de secteurs, comme la mode, l'ameublement ou les produits manufacturés, un stylisme recherché peut représenter la clé du succès.

Choisissez un nom de marque qui exprime clairement votre message

Après avoir déterminé les besoins et les désirs des clients et conçu des produits pour y répondre, vous devez choisir un nom de marque qui communique clairement votre message. « Essayez d'être spécifique, dit M. Coulombe. Ne vous contentez pas de répéter la raison sociale de votre entreprise : donnez à chaque produit ou service une identité de marque différente. »

Le lien émotionnel : aussi important que le nom de marque

Les spécialistes du marketing savent depuis longtemps qu'une entreprise peut grandement accroître l'efficacité de sa marque si, en plus d'avoir bonne réputation, celle-ci fait appel aux émotions des clients. Comment ? Grâce, notamment, à un emploi judicieux des couleurs : utiliser le rose pour les produits destinés aux fillettes, le vert pour évoquer l'environnement, le bleu pour rappeler l'eau, et ainsi de suite, peut donner encore plus de poids à un nom de marque efficace.

Assurer une communication cohérente

Après avoir développé une stratégie de marque et d'image d'entreprise efficace, vous devez l'appliquer uniformément à chacun des « points de contact » avec vos clients, dont la publicité, la signalisation et les efforts de relations publiques. $

COACHING EN 60 SECONDES

MON MEILLEUR CONSEIL

Vous devez être attentif aux préoccupations de vos employés et créer de façon proactive un environnement de travail qui comble leurs aspirations. Il est important que votre approche en matière de ressources humaines vous distingue de vos concurrents étant donné qu'il existe une pénurie de travailleurs qualifiés dans de nombreux secteurs.

Chez Frima, nous avons écouté les préoccupations de nos employés et créé, en conséquence, des programmes qui mettent l'accent sur la conciliation travail et vie personnelle et sur la création d'un milieu de travail agréable. Nos employés bénéficient, par exemple, d'avantages tels que des horaires de travail flexibles, des fruits frais et des massages gratuits au bureau, des cartes de transport gratuites et de l'accès à un service de partage de voitures. Nous avons aussi un système de points pour récompenser le rendement. À la fin des projets d'envergure, les employés sont évalués et gagnent des points qu'ils peuvent échanger contre des récompenses : visite d'un chef cuisinier, d'une entreprise d'entretien ménager ou d'un homme à tout faire à domicile, week-end dans un centre de villégiature, et autres.

Nous avons une entreprise internationale, et c'est l'élément humain qui détermine notre performance. Investir dans vos ressources humaines est un moyen de vous assurer que votre entreprise repose sur de solides fondations. $

Steve Couture est président de Frima Studio, une entreprise de développement de jeux vidéo établie à Québec, qui connaît un essor rapide. Frima a 300 employés et compte parmi ses clients des géants de l'industrie du divertissement comme Warner, Disney, Electronic Arts et Ubisoft. L'ajout d'une division d'animation et d'effets spéciaux pour le cinéma et la télévision a engendré une nouvelle poussée de croissance. Steve Couture fait partie des lauréats des Prix aux jeunes entrepreneurs 2011 de BDC.

STEVE COUTURE
PRÉSIDENT, FRIMA STUDIO

ACCÉLÉRATEUR DE L'INNOVATION

UNE AIDE CONCRÈTE POUR RÉPONDRE AUX DÉFIS DE LA R.-D.

Robert Laganière n'est pas un conducteur professionnel mais, depuis l'an dernier, les essais sur route font partie de la description des tâches de ce professeur de l'Université d'Ottawa.

M. Laganière travaille sur un projet qui pourrait, un jour, prévenir des accidents de voiture et devenir une importante source de revenus pour CogniVue Corporation, une entreprise de haute technologie de Gatineau, au Québec.

À l'aide des images vidéo recueillies par M. Laganière lors de ses déplacements routiers, son équipe de l'École de science informatique et de génie électrique de l'U d'O s'emploie à améliorer un produit de CogniVue qui permet à une caméra de définir la position d'un véhicule dans sa voie et d'émettre un signal sonore lorsqu'il en sort ou lorsqu'il est trop proche du véhicule qui le précède.

C'est la première fois que M. Laganière fait équipe avec CogniVue, qui développe des processeurs et des logiciels destinés à des appareils qui requièrent des images et une analyse vidéo en temps réel.

Plus de 500 universitaires, dont M. Laganière, ont bénéficié jusqu'ici d'un programme du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) appelé Programme de subventions d'engagement partenarial (SEP). Les SEP constituent le principal mécanisme de la nouvelle Stratégie en matière de partenariats et d'innovation du Conseil.

La subvention maximale de 25 000 $ est accordée aux chercheurs pour prendre en charge les coûts directs du projet associés à l'établissement d'un partenariat avec une entreprise en vue de résoudre un problème précis de R.-D.

Certaines caméras de bord offrent déjà la technologie de détection des voies, mais M. Laganière travaille à les rendre plus fiables, surtout dans des conditions climatiques difficiles.

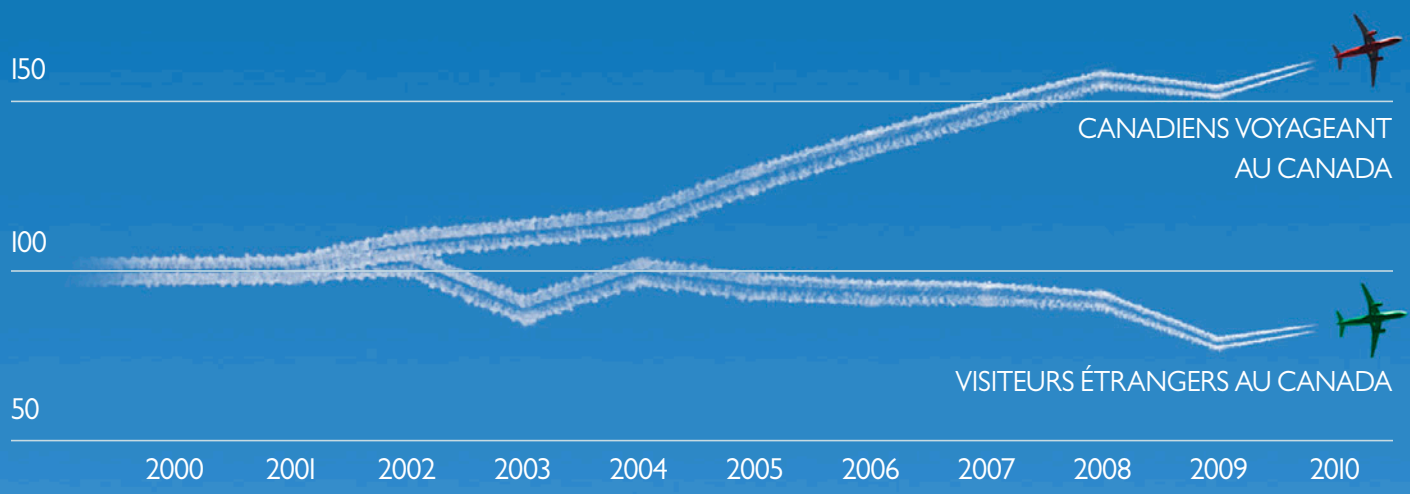
Pour ce faire, M. Laganière va devoir renfiler ses gants de conduite au cours des prochains mois. « Vivement la neige ! », dit-il. $

ROBERT LAGANIÈRE
PROFESSEUR
UNIVERSITÉ D'OTTAWA

Les voyageurs canadiens soutiennent le tourisme

D'AUTRES DÉFIS À L'HORIZON POUR LES EXPLOITANTS TOURISTIQUES

CROISSANCE DES REVENUS SELON L'ORIGINE DES VOYAGEURS (année 2000 = 100)



PAR GREG HERMUS

Bien avant la récession mondiale, le secteur touristique canadien avait dû affronter plusieurs difficultés : éclatement de la bulle Internet, attaques terroristes du 11 septembre 2001, hausse des prix du pétrole, appréciation du dollar canadien et nouvelles exigences en matière de passeport imposées par les É.-U.

L'industrie touristique a été malgré tout étonnamment résiliente. Ses revenus ont enregistré une croissance annuelle moyenne de 3,2 % (contre 3,3 % pour l'ensemble des entreprises canadiennes) durant les dix dernières années, pour atteindre 73,4 milliards de dollars en 2010.

Un examen attentif des données révèle que la croissance la plus marquée provient des Canadiens voyageant au Canada. Alors que les revenus générés par ces derniers ont augmenté rapidement de 2000 à 2010, ceux provenant des non-résidents ont chuté en moyenne de 1,8 % par année.

La faiblesse économique persistante de bon nombre des marchés d'origine du Canada, les prix élevés du carburant et une devise canadienne forte, notamment, font que l'industrie touristique n'est pas au bout de ses peines. Même si les perspectives à plus long terme demeureront vraisemblablement plutôt modestes pour bon nombre des marchés étrangers traditionnels du Canada (Europe et Japon), le Canada est bien placé pour profiter de la croissance vigoureuse prévue des voyages à l'étranger dans les économies émergentes comme la Chine, le Brésil et l'Inde. $

Greg Hermus est directeur associé du Canadian Tourism Research Institute, une division du Conference Board du Canada

EN COUVERTURE

RENFORCER VOTRE STRATÉGIE EN LIGNE

UN MONDE NOUVEAU DE POSSIBILITÉS

Quand il s'est lancé dans la construction domiciliaire à Moncton, au Nouveau-Brunswick, Pierre Martell espérait se démarquer des concurrents en garantissant à ses clients le respect du délai d'exécution et du budget.

Il y est parvenu grâce à une stratégie en ligne qui allie un site Web évolué et l'utilisation experte de contenu gratuit et des médias sociaux.

Les clients de Martell Home Builders peuvent se connecter au site pour suivre en direct l'avancement des travaux jusqu'à leur achèvement (un compte à rebours de 99 jours). Ils peuvent aussi, tout comme les clients potentiels, interagir avec l'entreprise par l'entremise des médias sociaux et obtenir de l'information sur la construction et l'entretien d'une maison.

PIERRE MARTELL
PRÉSIDENT
MARTELL HOME BUILDERS

« Les médias sociaux ont permis au public de nous connaître et de nous faire confiance avant même de nous avoir rencontrés. »
— Pierre Martell

Les résultats sont impressionnants. Fondée en 2006, Martell Home Builders est une entreprise florissante, qui doit son succès autant à l'utilisation judicieuse d'Internet qu'à ses efforts et au soin apporté à la construction sur les chantiers.

« Faute de budget marketing, nous avons commencé à utiliser le Web et les médias sociaux, dit l'entrepreneur. Ces outils incroyables, et bon marché, nous permettent d'être accessibles et transparents et de nous imposer comme des leaders éclairés dans notre industrie. »

Pour réussir aujourd'hui, la plupart des PME doivent avoir une stratégie en ligne, notamment pour attirer et servir les clients. Il faut, au départ, un site attrayant et convivial. Trop d'entreprises ont un site statique mal conçu ou n'en ont tout simplement pas.

Selon une étude de Statistique Canada (2007), seulement 40 % des entreprises canadiennes ont leur propre site Web. C'est nettement insuffisant à une époque où les clients magasinent en ligne toutes sortes de produits et services.

Pour partir du bon pied, vous devez avant tout élaborer un plan en ligne qui soutient le plan stratégique plus global de votre entreprise.

« Demandez-vous à quoi servira votre site », dit André Goyette, associé, Consultation à BDC. « Souhaitez-vous faire du commerce en ligne ? Trouver des clients potentiels ? Fournir un service après-vente ? Simplifier les interactions avec les fournisseurs ? Tout ce qui précède ?

« Votre réponse déterminera la voie à adopter, compte tenu de votre type d'entreprise et de vos objectifs. »

Un élément notable de l'expérience en ligne qu'offre Martell Home Builders consiste en une zone protégée par mot de passe où non seulement les clients mais aussi les hommes de métier, fournisseurs et autres participants peuvent trouver de l'information sur un projet. Les photos sont actualisées chaque semaine, et une caméra Web peut même être installée sur le chantier pour permettre au client de suivre les travaux en temps réel.

Ainsi, tout le monde est sur la même longueur d'onde. En plus d'être avantageux sur le plan du marketing, cela élimine les malentendus, les retards et les dépassements de coûts. M. Martell estime que cette approche génère des économies de coûts de 30 % par rapport aux techniques de gestion de projet traditionnelles et affirme que, sans la technologie, il ne pourrait construire qu'environ cinq maisons par année. Or, il en aura bâti 65 cette année et, sur plus de 200 projets de construction, il n'a jamais dépassé les délais ou le budget prévus.

M. Martell, âgé de 30 ans, utilise aussi habilement son site en mettant notamment les coordonnées de son entreprise en évidence sur chaque page. Il utilise également abondamment des techniques de marketing plus avancées comme un blogue, les vidéos sur YouTube, les fils Twitter et Facebook et la publicité en ligne.

Le contenu en ligne — messages dans les médias sociaux, vidéos, articles et guides pratiques, bulletins électroniques, blogues, etc. — est un bon moyen d'attirer et de fidéliser les clients parce qu'il montre votre expertise et votre culture d'entreprise. Cela est particulièrement important, car les consommateurs d'aujourd'hui prêtent moins attention à la publicité et aux autres messages de marketing traditionnels.

« Optez pour un marketing créatif, qui encourage les clients à vous contacter — à venir à vous, dit M. Goyette. En leur fournissant des informations utiles et en les aidant à surmonter les problèmes, vous devenez un conseiller de confiance. C'est ainsi qu'on génère des ventes. »

Le marketing Web diffère de la publicité imprimée ou télédiffusée conventionnelle, ajoute M. Goyette. « Le paradigme change complètement. On passe d'un marketing de pression à un marketing d'attraction où l'enjeu n'est plus tant de vendre que d'être repéré par les consommateurs. »

Vous devez travailler à faire en sorte que les clients potentiels trouvent votre entreprise dans le Web en optimisant le positionnement de votre site dans les résultats de recherche et en attirant des visiteurs à l'aide de la publicité en ligne et des médias sociaux comme Twitter et Facebook. Vous devez aussi, de plus en plus, optimiser votre site pour les appareils mobiles.

Selon M. Martell, qui compte plus de 12 000 adeptes sur Twitter, les médias sociaux ont été particulièrement efficaces pour établir des rapports avec des acheteurs de maison et générer des pistes de clients potentiels.

« Les médias sociaux ont permis au public de nous connaître et de nous faire confiance avant même de nous avoir rencontrés, dit-il. Maintenant, quand les gens viennent nous voir, ils nous connaissent déjà et savent quelle maison les intéresse. »

Claude Charland, de Montréal, est un autre entrepreneur qui a avantageusement repensé son marketing Web.

Avant de lancer son nouveau site, l'an dernier, M. Charland ignorait que sa petite entreprise de fabrication de produits de robinetterie industrielle spécialisés pouvait avoir un rayonnement mondial. Charland Thermojet attire à présent des clients d'aussi loin que Tahiti.

Suite à la page suivante

Peu compliqué, le site de M. Charland reçoit pourtant mensuellement de 500 à 700 visiteurs de partout dans le monde. BDC Consultation a aidé l'entreprise à optimiser son positionnement dans les résultats de recherche et à mener une campagne de publicité par clic dans Google.

« Nous décrochons des ventes inespérées », indique M. Charland, qui compte quatre employés. « La visibilité que nous obtenons est inouïe. »

Andrew Penny, consultant de BDC, prévient toutefois que, pendant que vous utilisez Internet pour trouver des clients dans de nouveaux marchés, les concurrents en font autant « dans votre cour ». Pour cette raison, il importe plus que jamais d'avoir un produit ou service qui se démarque nettement.

« Le monde est votre nouveau marché », dit M. Penny.

Après avoir trouvé des clients à l'étranger, vous devez vous occuper des traditionnelles questions liées à l'exportation. Il est important d'élaborer un plan d'exportation qui couvre tous les aspects : livraison, soutien après-vente et lois et règlements étrangers.

Martell Home Builders a fait en sorte que son site Web et les messages qu'elle diffuse dans les médias sociaux se conjuguent pour soutenir les objectifs liés à sa stratégie de marque.

« Notre stratégie consiste pour moi, autant que pour l'équipe et pour l'entreprise, à faire en sorte que chaque client reçoive un service attentionné et transparent », dit M. Martell, lauréat d'un Prix aux jeunes entrepreneurs 2011 de BDC.

« Internet nous permet de transmettre ce message et de le renforcer d'une manière rentable. » $

L'OUTIL DE COMMUNICATION LE PLUS IMPORTANT DE VOTRE ENTREPRISE

Rony Israel, consultant de BDC, affirme que le Web est aujourd'hui l'outil de communication le plus important d'une entreprise. Non seulement il contribue à l'image de marque de votre entreprise, mais il représente également — avec les outils de médias sociaux — un moyen idéal de communiquer avec vos clients actuels et éventuels et vos partenaires commerciaux. Pourtant, bon nombre de propriétaires d'entreprise accusent un retard important. Voici quelques conseils pour mettre votre stratégie Internet sur la bonne voie.

ENRICHISSEZ CONSTAMMENT VOTRE CONTENU

Pour être efficace, un site Web doit absolument afficher un contenu intéressant et régulièrement mis à jour. Tous les jours, le personnel de Martel Home Builders à Moncton, au Nouveau-Brunswick, effectue des mises à jour du site et interagit dans les médias sociaux. Il se peut que les entrepreneurs aient peur de manquer de contenu. Il leur suffit pourtant de tirer parti de leurs activités professionnelles de tous les jours pour trouver l'inspiration nécessaire à la création de communiqués, d'articles, de blogues, de guides, de vidéos et de billets dans les médias sociaux.

FAVORISEZ LA RESPONSABILISATION À L'ÉGARD DU CONTENU

Il est toujours préférable d'assigner à une personne la tâche de s'occuper du contenu Web, ou d'impartir totalement la tâche. Cela vous aidera à assurer l'uniformité et la cohérence. Votre site reflète l'image de marque de votre entreprise et il s'agit d'un atout précieux selon M. Israel.

CRÉEZ UN ACHALANDAGE ÉLEVÉ

La véritable réussite d'un site Web dépend de son achalandage. Si votre site n'est pas assez fréquenté par des clients éventuels, c'est qu'il fait mal son travail. Déployez constamment des efforts pour accroître le nombre de visiteurs en utilisant les médias sociaux, la publicité en ligne et les moteurs de recherche.

ÉVALUEZ VOTRE RÉUSSITE

Il est également essentiel d'évaluer la réussite de votre stratégie en ligne. Il existe un large éventail d'outils gratuits ou bon marché qui vous permettent de suivre et d'analyser l'achalandage de votre site de même que le succès de vos initiatives de marketing en ligne et dans les médias sociaux. Cela peut prendre du temps avant d'obtenir des résultats significatifs. Faites preuve de patience et soyez confiant. Vos efforts rapporteront.

REPORTAGE

ÉVITEZ DE DEVINER

Comment prendre de meilleures décisions d'affaires

Choisir la voie à suivre lorsqu'une entreprise atteint un tournant décisif est l'un des plus grands défis auxquels les entrepreneurs doivent faire face. Une analyse financière des différents choix peut faciliter les choses en permettant d'appuyer les décisions sur des faits et des analyses plutôt que sur l'intuition.

PAR ALEX ROSLIN

Suite à la page suivante

Maintes fois primé, Chambar — le restaurant belge de Nico Schuermans — ferait l'envie de n'importe quel chef. En mai, *Vancouver Magazine* a nommé M. Schuermans chef de l'année. Le magazine a qualifié de divin son tajine de jarret d'agneau au miel, aux figues et à la cannelle d'inspiration nord-africaine.

M. Schuermans — qui a cuisiné pour Bill Clinton et Mick Jagger et préparé un plat à l'émission *Today Show* de NBC — a décidé il y a quelques années qu'être chef ne lui suffisait plus. Lui et sa femme Karri, copropriétaire de Chambar, nourrissaient d'autres ambitions.

Rêvant en fait d'être des entrepreneurs en alimentation, ils avaient plusieurs idées qui pourraient compléter leur restaurant situé dans le district de Gastown, à Vancouver, et tirer parti de l'enthousiasme et de la passion de leurs clients.

Le problème était de savoir comment croître. Le couple, qui avait un bambin de deux ans et attendait un deuxième enfant, devait veiller à ce que l'entreprise prenne une expansion équilibrée.

« Le profit n'était pas notre principale considération, dit Karri. Nous avons réalisé que nous avions la capacité de gérer plus que le simple restaurant. Si vous faites du surplace sans jamais rien apporter de neuf à votre entreprise, vos clients auront l'impression que vous régressez. »

Les Schuermans se sont heurtés, comme la plupart des entrepreneurs un jour ou l'autre, à la question suivante : comment prendre une décision qui aura des conséquences énormes et difficiles à prévoir sur leur entreprise ?

Les décisions importantes concernant une entreprise peuvent être particulièrement difficiles à prendre parce qu'elles affectent directement ses finances et l'avenir des propriétaires et des employés.

Beaucoup d'entrepreneurs se fient, comme ils l'ont fait pour créer leur entreprise, à l'instinct. Or, trop compter sur les conjectures et l'intuition peut être risqué.

Les Schuermans ne voulaient pas répéter l'expérience éprouvante qu'ils avaient vécue lors du lancement de Chambar. Ils avaient prévu un budget de démarrage de 400 000 $, mais celui-ci était épuisé au moment où le restaurant a ouvert ses portes. Un mois plus tard, les coûts de construction et de matériel atteignaient 500 000 $.

« Le stress peut être inimaginable », dit Karri.

Il existe, selon les experts, une meilleure solution. Ils recommandent de décomposer une décision majeure en une série d'étapes permettant de s'assurer qu'elle repose sur des faits et des analyses.

« Vous devez savoir combien une décision vous coûtera et combien vous espérez qu'elle rapportera », dit Laura Sowden, directrice, Solutions de consultation de base à BDC. « Vous ne pouvez pas faire un choix avisé avant d'avoir les chiffres en main. »

Laura Sowden a travaillé avec les Schuermans lorsqu'ils ont demandé conseil à BDC, en 2007, relativement à leurs projets d'expansion. BDC leur avait déjà fourni du financement pour leur restaurant. Mme Sowden savait qu'ils avaient besoin non pas d'un plan stratégique très détaillé, mais d'un moyen d'évaluer leurs options de croissance et de décider de la meilleure voie à suivre pour leur entreprise.

Elle a recommandé un exercice de modélisation financière qui générerait des prévisions pour chacune des options. Loin d'être infaillible puisqu'il reste toujours des impondérables, cet exercice a néanmoins fourni aux Schuermans un cadre décisionnel et un outil crucial pour la réussite de leurs rêves d'expansion.

La première étape a consisté en une « séance de visionnement stratégique » — soit un remue-méninges d'une journée avec les employés clés de Chambar, qui a débouché sur une vingtaine d'idées d'expansion.

Le groupe n'a retenu que les cinq meilleures, selon leur faisabilité et leur compatibilité avec la stratégie et la vision des Schuermans. Ces derniers ont décidé de créer un deuxième restaurant servant des petits déjeuners et des déjeuners, une école de cuisine, une gamme d'aliments emballés, une boutique gourmande et une marque de bière belge.

Avec un plan d'expansion aussi ambitieux, les Schuermans avaient du pain sur la planche. Ils ont dû préparer un plan d'affaires pour chaque entreprise. Cela a exigé trois mois de recherches — dont une étude des coûts-avantages de projets de démarrage comparables — pour établir les coûts et les revenus potentiels détaillés de chaque option.

« Quand vous avez 120 employés, vos décisions ont des conséquences. »
— Karri Schuermans

Il en est résulté, pour chaque option, un plan d'affaires d'une page renfermant des projections financières détaillées.

Toute cette information a ensuite été intégrée dans des prévisions financières quinquennales. Les Schuermans disposaient ainsi d'une carte illustrant comment pourrait se dérouler leur expansion et précisant entre autres leurs besoins de trésorerie et de financement. Ils pouvaient ainsi créer différents scénarios pour voir quelle incidence cela aurait sur leur entreprise et choisir le moment optimal pour leur expansion.

« Ils pouvaient jouer avec les différentes options et élaborer un plan plus méthodique », dit Mme Sowden.

Des prévisions financières aident les entrepreneurs à déterminer de façon réaliste si une nouvelle entreprise générera un rendement raisonnable. L'exercice comprend l'établissement d'un taux de rendement du capital investi par le propriétaire (environ 15 % généralement). Toute nouvelle entreprise devrait permettre de dépasser ou à tout le moins d'égaler ces cibles sans mettre les finances à rude épreuve.

« Un défi clé est de savoir comment faire tout cela en réduisant le financement externe et sans nuire à la trésorerie », dit Bruce Dwyer, consultant de BDC qui a aidé le couple avec la modélisation financière. Ce processus a également donné lieu à des cibles concernant les ventes et le marketing, l'exploitation, la structure organisationnelle et le financement.

Tout cela a été très fructueux pour les Schuermans. Ceux-ci ont entrepris une expansion ambitieuse qui a permis de presque doubler leur chiffre d'affaires depuis 2007 et a fait passer leur effectif de 50 à 120 employés. Ils ont aussi vécu beaucoup moins de stress et profité de plus de stabilité que lorsqu'ils ont démarré Chambar.

Les Schuermans ont amorcé leur expansion en démarrant, en 2007, le Café Medina, spécialisé dans les petits déjeuners et les déjeuners. Le hasard a voulu qu'un emplacement parfait se libère juste à côté de Chambar, ce qui leur a permis de profiter de synergies inespérées.

Leur expansion s'est poursuivie avec la création de l'école de cuisine Dirty Apron. Ici, le couple s'est heurté à un problème. Son projet d'ouvrir l'école dans un immeuble résidentiel reconverti a été contrecarré par un changement survenu dans les règles d'attribution des prêts bancaires. Les implications financières étaient importantes, car l'acompte de 5 % à 10 % qu'ils auraient dû verser pour acheter une propriété résidentielle grimpait à 25 % dans le cas d'une propriété commerciale !

Les Schuermans ont dû déterminer si l'école de cuisine était toujours faisable. Au lieu de s'appuyer sur l'intuition ou sur des calculs approximatifs, ils ont révisé leurs prévisions financières à partir des nouveaux chiffres. La décision a été plus facile que prévu. Il était clair que l'école de cuisine pouvait toujours être rentable.

Ils y ont ouvert depuis une boutique gourmande où ils vendent leur nouvelle gamme d'aliments maison. La marque de bière belge exclusive de Nico figure en outre maintenant sur la carte de Chambar.

Laura Sowden estime que le succès de l'expansion des Schuermans est largement dû à un processus décisionnel qui s'appuyait d'emblée sur une réflexion approfondie. « Ils ont fait énormément de recherches à l'égard de toutes leurs options. Cela est vital. Ce que vous ignorez peut couler vos projets. »

Karri Schuermans est d'accord. « Avant, nous nous serions fiés à l'intuition pour prendre des décisions. Mais, quand vous avez 120 employés, vos décisions ont des conséquences. » $

DÉCISIONS : 7 ÉTAPES POUR ÉVITER LES TÂTONNEMENTS

1 Faites un remue-méninges avec vos employés clés pour cerner de nouvelles occasions/solutions. Consacrez-y une journée, de préférence à l'extérieur du bureau.

2 Éliminez des idées pour obtenir une liste gérable d'options. Classez-les à partir de critères tels que leur compatibilité avec votre stratégie d'affaires, la rentabilité potentielle, la prévisibilité des mouvements de trésorerie, les coûts de démarrage et les besoins en ressources continus.

3 Créez un plan d'affaires pour chaque option. Efforcez-vous de comprendre tous les coûts associés à chaque option d'investissement, et cherchez des projets de démarrage semblables pour déterminer les coûts et le potentiel de revenus.

4 Créez des prévisions financières triennales ou quinquennales détaillées.

5 Prenez en compte, pour chaque entreprise, le moment du lancement, les dépenses initiales, les mouvements de trésorerie et le financement. Cela devrait vous permettre de prendre une décision optimale et d'obtenir un plan d'action indiquant comment procéder.

6 Mettez votre décision en œuvre, en précisant les échéanciers et en attribuant les responsabilités pour chaque projet.

7 Décomposez ensuite les prévisions par tranches d'un an. Suivez vos progrès avec diligence et comparez-les chaque mois à vos prévisions. Actualisez ces dernières suivant les besoins.

Nouvelles de BDC

BÂTIR UNE NATION INNOVATRICE, UN ENTREPRENEUR À LA FOIS

À BDC, nous nous employons à fournir aux entrepreneurs le soutien dont ils ont besoin pour bâtir leurs entreprises. Nous offrons du financement, des services de consultation et du capital de risque à partir de plus de 100 centres d'affaires à l'échelle du Canada. Voici un aperçu de nos récentes activités.

> Organisée chaque année par BDC pour rendre hommage aux entrepreneurs, la Semaine de la PME[MD] offrira de nouveau aux propriétaires d'entreprises l'occasion d'apprendre, d'échanger et de s'amuser au cours d'activités qui se tiendront dans toutes les régions du Canada. L'an dernier, des entrepreneurs ont pris part à 325 activités pendant la Semaine. Le thème de la Semaine de la PME 2011 — Propulsez votre entreprise. Investissez. INNOVEZ. Développez. — est un appel à l'action lancé aux entrepreneurs d'aujourd'hui. Le temps est venu de s'attaquer aux défis avec une détermination, une connaissance du marché et une créativité renouvelées. La Semaine de la PME 2011 aura lieu du 16 au 22 octobre.

> BDC encourage particulièrement les entrepreneurs à utiliser davantage les technologies de l'information et des communications, un moyen éprouvé d'accroître la productivité et la rentabilité. Que vous vouliez apprivoiser la technologie, concevoir une stratégie Internet ou sélectionner un nouveau système, BDC possède l'expertise et le financement dont votre entreprise a besoin pour aiguiser sa compétitivité. Pour en savoir plus sur l'aide que nous pouvons vous apporter, communiquez avec un de nos centres d'affaires ou visitez bdc.ca. Notre section Carrefour techno, où vous trouverez des outils d'évaluation gratuits, offre un bon point de départ. Profitez-en pour télécharger notre guide virtuel gratuit pour les entrepreneurs intitulé *La technologie : votre avantage concurrentiel*.

> Nous sommes heureux d'annoncer que BDC Consultation a obtenu la certification ISO 9001:2008 pour la conception, le développement et la prestation de services de consultation innovants. Pour les clients de BDC Consultation, cette certification constitue une reconnaissance indépendante de notre engagement à fournir des services uniformes et de haute qualité d'un océan à l'autre. BDC Consultation vante depuis longtemps les mérites de la certification ISO aux entrepreneurs parce qu'elle leur permet de devenir plus concurrentiels tant à l'échelle nationale que mondiale. Jusqu'ici, nous avons aidé plus de 3 500 entreprises à obtenir leur certification. Nous sommes mieux outillés que jamais pour aider les entrepreneurs à se conformer à cette norme et à réaliser leurs autres projets d'affaires.

> Les entrepreneurs ont maintenant accès à BDC et à son expertise sur Facebook, Twitter, LinkedIn et YouTube. Les liens pour suivre BDC sont disponibles sur bdc.ca. $

L'ENTREPRENEUR D'ABORD

L'EFFICIENCE RÈGNE À DURABUILT WINDOWS & DOORS

MESURE DU SUCCÈS

PAR ROSS ROGERS

Suite à la page suivante

HARRY ET JOE SUNNER
VICE-PRÉSIDENT ET PRÉSIDENT
DURABUILT WINDOWS & DOORS

À Durabuilt Windows & Doors, les produits ne sont pas les seuls à être méticuleusement mesurés. Tout est soumis à une analyse comparative, dans un effort constant pour accroître la qualité et l'efficience.

« Qu'il s'agisse de la réduction des déchets envoyés à l'enfouissement ou du délai de réponse aux demandes téléphoniques, tout est étroitement suivi », dit le président, Joe Sunner, qui dirige l'entreprise d'Edmonton avec son fils et vice-président, Harry.

« Pour offrir un produit de qualité supérieure et un service à la clientèle exceptionnel, vous devez savoir comment vous vous en tirez dans tous les aspects de votre entreprise. »

Misant sur l'excellence opérationnelle, l'équipe père-fils a transformé le modeste atelier de 12 employés acheté en 1995. Aujourd'hui, l'entreprise de fabrication de portes et fenêtres écoénergétiques personnalisées emploie 450 personnes dans des installations de 15 800 m^2. Son taux de croissance annuel moyen avoisine 25 %.

Durabuilt, qui sert des entrepreneurs, des constructeurs, des architectes et des détaillants en Alberta, en Saskatchewan, au Manitoba et en Colombie-Britannique, a bénéficié de l'économie vigoureuse de l'Ouest canadien.

Même s'il connaissait peu l'industrie manufacturière, Joe Sunner, à l'origine associé dans l'entreprise, s'en est porté acquéreur.

« Notre expérience résidait dans la vente au détail. Mais, en vrais entrepreneurs, nous étions assez tenaces pour tenter l'aventure », dit l'homme de 61 ans, qui a émigré d'Angleterre en 1994. « L'économie sortait d'une période de marasme, et nous avons vu l'occasion d'amener l'entreprise à un tout autre niveau. »

En 16 ans, Durabuilt a déménagé ses installations de fabrication trois fois pour répondre à sa croissance, qui comporte son lot de difficultés.

« Soudain, votre chaîne de production ne suffit plus à la demande. Les commandes affluent, et vous avez besoin de plus de gens, d'équipement, de camions et de capitaux, dit Joe Sunner. Nous réussissons à passer au travers en travaillant 14 heures par jour lorsque c'est nécessaire. »

M. Sunner attribue aussi en grande partie le succès de Durabuilt à un engagement ferme envers le contrôle de la qualité et l'efficience. « Cela exige de la persévérance, car il faut examiner l'entreprise sous toutes les coutures pour évaluer la qualité de sa gestion », dit-il, en soulignant la contribution du directeur général Amar Randhawa.

Cette persévérance a porté fruit. Rien qu'au cours des trois dernières années, la productivité a grimpé de 30 %, et l'empreinte écologique a diminué de 25 %, indique Joe Sunner.

Il y a un an et demi, Durabuilt est devenue le premier fabricant de portes et fenêtres de l'Ouest canadien à obtenir la certification IMS (Integrated Management System), série de normes internationalement reconnues englobant le rendement en matière de qualité, d'environnement et de santé et sécurité.

« Nous avions déjà adopté des pratiques de production à valeur ajoutée, comme la gestion des stocks juste à temps. IMS était la prochaine étape logique », dit Joe Sunner, client de BDC Financement et de BDC Consultation.

Le système IMS assure la réduction du gaspillage et l'efficience des opérations, ce qui permet d'offrir des prix de vente très compétitifs. Selon Joe Sunner, il envoie aussi aux clients le message qu'ils font affaire avec une entreprise de classe mondiale.

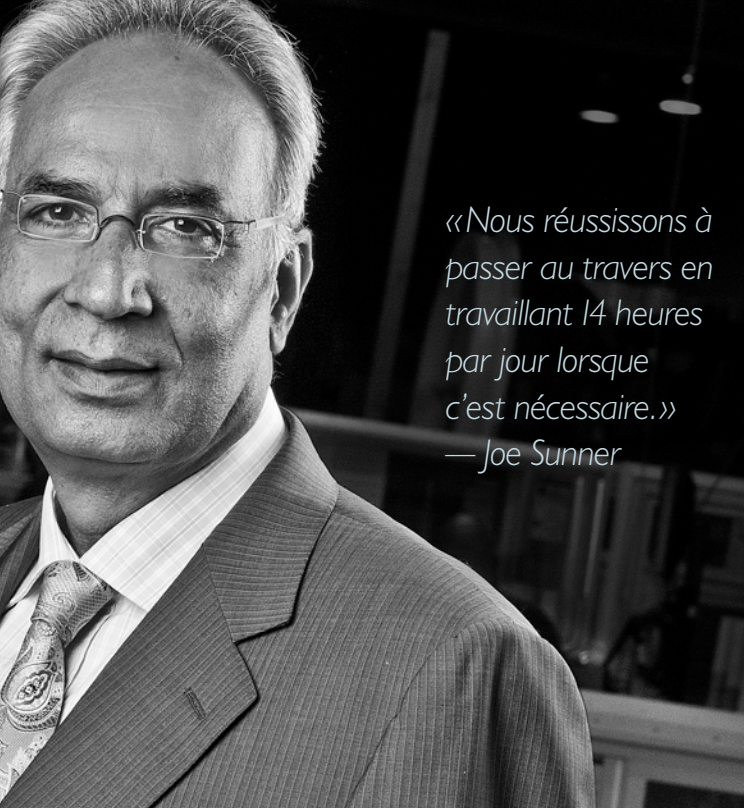
Les investissements technologiques ont aussi aidé à faire de Durabuilt une entreprise rationalisée et hautement concurrentielle. Il y a deux ans, celle-ci s'est dotée d'un système de planification des ressources d'entreprise (PRE) exclusif, qui assure le suivi du processus de production, de la commande à la livraison au client.

« Où que je sois dans le monde, je peux voir en ligne comment se déroule la production à partir de mon ordinateur portable. Nos clients peuvent quant à eux vérifier où en est leur commande sans avoir à nous appeler.

« Il a fallu du temps pour corriger les ratés, mais l'effort en valait vraiment la peine. La mise en œuvre d'un tel système ne se fait pas en un tournemain. Mieux vaut prévoir un délai d'installation plus long que ce qu'affirme le fournisseur. »

L'excellence opérationnelle et les initiatives environnementales de Durabuilt ont eu une incidence positive sur le moral et la conservation des employés. Cela compte beaucoup car, dans l'Ouest canadien, l'expansion rapide de l'industrie pétrolière et gazière a rendu le recrutement difficile.

Pour attirer les meilleurs talents, l'entreprise offre une formation régulière et des possibilités d'avancement et s'enorgueillit d'avoir un effectif multiculturel. « Nous nous entourons de gens d'origines diverses très compétents, dit Harry Sunner. Cela crée une éthique du travail solide au sein de l'entreprise. »



LEÇONS APPRISES

Mesurez votre rendement à tous les égards — exploitation, vente, service à la clientèle, etc.

Investissez dans la technologie pour aiguiser votre compétitivité en exploitant l'information générée par votre entreprise.

Investissez dans la certification de qualité pour mettre l'accent sur l'élimination du gaspillage, l'amélioration de l'efficience et l'accroissement de la productivité.

Rehaussez la visibilité de votre marque pour rivaliser dans un marché encombré.

Recrutez et conservez des employés loyaux en démontrant l'engagement de votre entreprise envers la qualité et la responsabilité sociale (y compris l'environnement).

Durabuilt s'attache aussi à créer une marque solide facilement identifiable par les consommateurs dans un marché très concurrentiel. Pour accroître la visibilité de sa marque, elle a notamment établi des vitrines pour ses produits dans des commerces et des salles d'exposition partout au Canada.

À mesure que Durabuilt poursuit sa croissance, Harry Sunner et son père demeurent résolus à la faire se démarquer à l'aide de produits de premier ordre.

« Nous ne sommes pas les plus gros, mais il n'y a pas meilleurs que nous. » $

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

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

ALLEZ DE L'AVANT EN TOUTE CONFIANCE

TRANSITION D'ENTREPRISE

BDC L'entrepreneur d'abord

FINANCEMENT | CAPITAL DE RISQUE | CONSULTATION | bdc.ca

Canada

APRÈS LE SOUS-SOL,

KRISTI WOOLLEY
PRÉSIDENTE
FRONTLINE FOCUS INTERNATIONAL

LE PARCOURS REMARQUABLE DE KRISTI WOOLLEY

Kristi Woolley a créé Frontline Focus International dans son sous-sol avec un ordinateur, un téléphone et une idée. Elle avait travaillé pendant 20 ans pour une entreprise d'évaluation mystère, qui envoyait ses employés dans des magasins pour y évaluer la performance de vente du personnel. Elle pensait qu'en ajoutant des outils pour obtenir les commentaires des clients et employés, elle aiderait les entreprises à améliorer leur service.

Cette mère de famille n'avait pas prévu d'expansion mondiale, mais le bouche à oreille lui a permis de collaborer avec diverses multinationales. Son entreprise a vite connu une croissance vertigineuse, avec un pic de 18 pays intégrés en un mois, au milieu des années 2000. Son parcours n'a cependant pas toujours été facile. Lors de la récession, les banques ne voulaient pas lui prêter l'argent dont elle avait besoin pour saisir les occasions qui se présentaient à l'étranger, et elle a dû recourir à des cartes de crédit et d'autres solutions temporaires pour financer ses activités. Ses nombreux voyages l'ont en outre affaiblie au point de nécessiter une hospitalisation d'un mois.

Établie à Hamilton (Ontario), Frontline compte aujourd'hui 85 000 représentants dans 120 pays, travaillant dans 33 langues. Parmi ses clients, notons KFC, Chevron, McDonald's et Coca-Cola. Mme Woolley, 56 ans, ne compte pas en rester là.

DANS SES MOTS

LE MONDE !

J'ai grandi à Malte de huit à seize ans. *C'était les années 60 et mes parents voulaient vivre en Europe. Notre demeure était un château de 400 ans bâti par les chevaliers de Malte, contenant des passages secrets. J'y ai beaucoup appris sur la vie à l'étranger et la richesse de la vie.*

Mon père a lancé une des premières entreprises de moulage par injection plastique au Canada. *C'était un entrepreneur charismatique qui attirait toutes sortes de personnalités. Il menait une vie de jet-set. Après sa séparation d'avec ma mère, nous sommes revenus au Canada et cette dernière a pris les rênes de l'entreprise.*

À 19 ans, je suis devenue cliente mystère. *Nous effectuions des achats et observions le déroulement des ventes. C'était formidable. Je parcourais le Canada, de magasin en magasin, avec l'argent d'un autre. Je n'arrivais pas à croire qu'on me payait pour cela.*

Je suis restée avec l'entreprise pendant environ 20 ans, jusqu'à l'approche de la quarantaine. *Nous offrions strictement des services d'évaluation mystère. Or, mon employeur s'apprêtait à prendre sa retraite et ne souhaitait pas investir dans l'entreprise. J'ai donc décidé de travailler à mon compte.*

Les sociétés de recherche et d'évaluation mystère abondaient, *mais personne n'avait pensé à les combiner.*

Les entreprises dépensent des fortunes en publicité, conception et aménagement d'établissements et stocks, mais c'est inutile si le personnel de première ligne effectue de mauvaises ventes. *Notre entreprise vise à conserver ses clients et à bâtir la fidélité à la marque. Que se passe-t-il au point de vente ? Y a-t-il un suivi ? Des liens sont-ils établis avec les clients ? Qu'est-ce qui différencie un client de ses concurrents ? Nos programmes sont adaptés aux besoins de chacun.*

J'ai lancé mon entreprise dans mon sous-sol à Hamilton avec un ordinateur et un téléphone. *C'était effrayant, car je renonçais à un revenu assuré, mais je sentais en même temps que je n'avais pas d'avenir à mon ancien travail.*

J'avais peur de quitter mon emploi, car j'avais de jeunes enfants. *« Je dois réussir, me suis-je dit. Trop de personnes dépendent de moi. » L'échec n'était pas une option.*

Mon côté grandiose m'a poussé à ajouter « International » à notre nom. *Je n'avais pourtant aucune intention d'effectuer ce saut. Je pensais simplement à ma famille.*

Le bouche à oreille nous a aidés. *Il s'agit toujours du meilleur moteur de croissance. Les cadres qui ont utilisé nos services et changent d'entreprise nous recommandent fréquemment à leur nouvel employeur.*

Nous sommes à l'écoute. *Nous comprenons le problème d'un client et cherchons à le résoudre. Nous demandons : « Où en êtes-vous ? Quel est votre objectif ? »*

Nous avons probablement été la première entreprise à communiquer les résultats en temps réel sur Internet. *Autrefois, les clients pouvaient attendre leurs résultats six semaines. Notre délai est maintenant de 24 à 48 heures — une nouvelle norme sectorielle.*

YUM ! Brands [KFC, Pizza Hut, Taco Bell] nous a procuré une ouverture en Angleterre auprès de quelque 1 700 magasins. *Ce contrat a suffi à doubler notre volume d'activité. Et en même temps, Haagen-Dazs nous a introduits au Moyen-Orient et en Asie.*

Peu après notre arrivée en Angleterre *vers 2005, nous avons commencé à travailler avec YUM ! Partout dans le monde : Asie, Afrique, Australie, Moyen-Orient, Europe, Amérique latine, Caraïbes, Canada, Mexique. Nous avons même connu un pic de 18 pays intégrés en un mois.*

Nos quatre enfants ont travaillé — et continuent de travailler — pour nous. *Ils ont participé activement à notre implantation dans de nouveaux pays, surtout lors de notre croissance rapide.*

J'ai voyagé jusqu'à l'épuisement, *ce qui m'a valu un séjour d'un mois à l'hôpital. J'ai arrêté de voyager pendant un an, et nous avons restructuré notre entreprise pour répartir les responsabilités.*

Mon principal défi a été de laisser les autres agir. *J'ai commencé seule et j'ai toujours voulu tout faire moi-même. Il m'a fallu quelques années pour apprendre à déléguer.*

Je suis fière de nos employés du monde entier. *Ce sont les meilleurs dans leur domaine.*

Suite à la page suivante

BDC nous a aidés lorsque nous en avions vraiment besoin, *ce qui nous a permis de traverser cette période de croissance phénoménale, en nous stabilisant et en nous restructurant comme une entreprise mondiale. Ils ont cru en notre capacité à développer et à exporter des services canadiens.*

Nous disposons maintenant de 12 établissements et de 40 bureaux satellites *où les employés télétravaillent. Nous sommes présents dans 120 pays et travaillons dans 33 langues. L'avantage d'une entreprise internationale est de pouvoir tirer profit des marchés où l'économie va bien : l'Asie, l'Australie et l'Amérique latine, par exemple.*

Aller sur les marchés internationaux n'est pas une mince affaire. *J'ignorais ce dans quoi je m'engageais, et c'est souvent mieux ainsi : mieux vaut affronter les défis lorsqu'ils se présentent. Avec une volonté solide, vous y arriverez toujours.*

Je suis très ouverte avec tout le monde. *J'explique à tous les employés notre situation, les risques et les menaces, ainsi que nos perspectives d'avenir. Tout le monde en sort gagnant.*

Je n'ai pas accompli tout ce travail pour voir l'entreprise stagner. *Je souhaite qu'elle poursuive sa route et devienne une marque connue, comme des entreprises de marketing telles que Gallup ou Nielsen.*

Mon ambition *vient en partie de mon père, qui a bâti sa propre entreprise. J'étais très fière de lui. Je suis moi-même une pionnière : j'aime lancer une idée et mettre en place une vision, puis laisser d'autres personnes la développer. Je veux voir chacun se donner à fond.*

«J'explique à tous les employés notre situation, les risques et les menaces, ainsi que nos perspectives d'avenir.»

En février dernier, mon fils de 27 ans est décédé de façon subite et inattendue. *J'ai dû arrêter le travail pendant un mois, et les membres de mon équipe ont pris le relais et dirigé l'entreprise à ma place. Ils ont accompli un travail tout à fait remarquable. Comme ils avaient travaillé avec lui pendant plus de cinq ans, ils ont eux aussi ressenti cette perte.*

Sa mort a été un coup terrible. Je me suis rappelée les raisons pour lesquelles j'avais créé l'entreprise : ma famille. *J'ai réalisé qu'il faut prendre le temps d'apprécier ses proches. Qui sait ce que l'avenir nous réserve?*

Je me sens comblée *par tout ce que nous avons vécu en affaires et les changements que nous avons apportés dans la vie de nombreuses personnes. Cette expérience a été merveilleuse.* $

TEL QUE RACONTÉ À DON MACDONALD

QUESTIONS ET RÉPONSES

Demander à un spécialiste

Q LES PRIMES DE RENDEMENT PEUVENT-ELLES M'AIDER À GARDER MES BONS EMPLOYÉS ?

R Un bon programme de primes peut aider une entreprise à attirer, retenir et motiver ses employés. Inversement, un programme de primes mal conçu peut jouer contre vous et démotiver votre personnel. Les primes doivent être distinctes des hausses de salaire et des augmentations en fonction du coût de la vie, et être directement liées à des objectifs précis et mesurables qui, à leur tour, doivent être liés aux objectifs de l'entreprise et à l'apport de l'employé à l'atteinte de ces objectifs ou résultats. De graves problèmes de motivation peuvent survenir si les primes ou d'autres programmes de récompense et de reconnaissance sont mal conçus ou fondés sur des critères subjectifs.

Il existe de nombreuses façons de concevoir des programmes de primes. La création d'un fonds commun de primes et la répartition des sommes en fonction de critères bien définis peut donner d'excellents résultats aux entreprises axées sur des projets. Vous pouvez également intégrer les primes au budget, mais cette méthode est plus difficile à appliquer puisque vous devez suivre de près l'apport de chaque employé. Un programme de primes fondé sur les économies réalisées incite les employés à soumettre des idées et des méthodes originales de réduire les coûts.

Quel que soit le programme retenu, si vous le gérez de façon juste et équitable et appuyez vos décisions sur des faits et des données, vous devriez parvenir à retenir vos meilleurs employés.

Q J'AIMERAIS EXPORTER. PAR OÙ DOIS-JE COMMENCER ?

R Il est essentiel que vous établissiez un solide plan d'affaires décrivant votre entreprise, vos objectifs et vos besoins. Ce document vous obligera à effectuer des recherches exhaustives visant non seulement à analyser la demande, mais également à planifier vos besoins futurs.

Voici quelques aspects à prendre en considération.

- Quel est le potentiel du marché ?
- Qui sont les concurrents dans chaque marché ? Quelle est la part de marché de chacun ? Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ?
- Où se situe votre produit par rapport à ceux de la concurrence ? Quels sont les avantages et les inconvénients de votre produit ?
- Quelle stratégie allez-vous mettre en œuvre pour obtenir la part de marché visée ?
- Comment les concurrents réagiront-ils à votre stratégie ?
- Comment allez-vous distribuer votre produit ?
- Y a-t-il des barrières commerciales ou des obstacles réglementaires à surmonter dans vos marchés cibles ?
- À combien peut s'élever votre marge bénéficiaire brute dans chaque marché ? À combien s'élèvent les coûts de marketing ? À combien s'élèvent les coûts de distribution ?
- Comment allez-vous répondre à la demande prévue ?
- Quels sont les besoins en capital et en trésorerie de cette entreprise ? Où prendrez-vous l'argent ?

Selon vos réponses à ces questions et à de nombreuses autres questions du même genre, votre idée d'entreprise pourra être très rentable, ou n'être qu'une idée offrant peu ou aucune chance de réussite. Et il est impossible de savoir si votre projet est raisonnable tant que vous n'aurez pas effectué les analyses nécessaires. $

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

ACQUÉRIR DE L'ÉQUIPEMENT ?

ÊTES-VOUS PRÊT À **AGRANDIR VOS INSTALLATIONS ?**

EXPLOITER DE NOUVEAUX MARCHÉS ?

ACHETER UNE ENTREPRISE ?

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

BDC
L'entrepreneur d'abord

FINANCEMENT | CAPITAL DE RISQUE | CONSULTATION

www.bdc.ca/agrandir

Canada