Idées, information, inspiration pour les entrepreneurs

Printemps 2017 | Vol. 37 | N° 1

profits

Votre plan de croissance

Minimisez les risques et maximisez les avantages

Karl Wirtz
WG Pro-Manufacturing

bdc

Une touche personnelle
Comment fidéliser la clientèle de détail

Préserver la forêt
Une entreprise de recyclage qui a du cœur

Table des matières

En couverture

Le bon plan de croissance

08

Comme beaucoup d'entrepreneurs, Karl Wirtz voulait faire croître son entreprise d'emballage, WG Pro-Manufacturing, mais se méfiait des risques. Puis, il a appris à cerner, à planifier et à réaliser ses projets de croissance les plus prometteurs.

Reportage

Liquid Gold

14

La passion de l'huile d'olive a permis à Myrna Burlock et Bill McArthur de mettre sur pied une chaîne de magasins prospère. Apprenez comment une expérience client personnalisée peut changer la donne pour les détaillants d'aujourd'hui.

L'entrepreneur d'abord

La croissance, pas à pas

20

Gurmit Dhaliwal a fait croître son entreprise de conception de logiciels en embauchant les bons employés, en adoptant des processus intelligents et en utilisant le financement par emprunt pour garder le plein contrôle de son entreprise.

Dans ses mots

L'art du recyclage

24

Raed Bechara voulait devenir pharmacien, mais le destin en a décidé autrement. À la tête d'une entreprise de recyclage industriel, il préserve 50 000 arbres par an et offre des emplois à des réfugiés en provenance de Syrie, son pays d'origine.

bdc

Idées, information, inspiration pour les entrepreneurs

Profits[MD] est publié par BDC pour informer les entrepreneurs et leur donner des conseils sur la façon de gérer plus efficacement leur entreprise.

Il est possible de reproduire les articles publiés dans *Profits*[MD] après en avoir obtenu la permission du rédacteur en chef, 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 Girard

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

Michael Denham
Président et chef de la direction

Votre premier pas vers une entreprise plus productive

À BDC, nous faisons affaire avec des milliers d'entrepreneurs chaque semaine. Nous sommes bien placés pour voir comment l'amélioration de la productivité de votre entreprise peut augmenter sa résilience, sa croissance et sa rentabilité. Notre expérience montre que le premier pas vers une productivité accrue devrait consister à comparer votre rendement avec celui d'autres entreprises de votre secteur d'activité.

Vous ne pouvez pas régler un problème dont vous ignorez l'existence. C'est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit de rehausser la productivité de votre entreprise.

Malheureusement, trop peu d'entrepreneurs mesurent le rendement de leur entreprise. Un sondage mené par BDC a révélé que la moitié des entrepreneurs canadiens ne mesurent pas leur productivité et qu'à peine 6 % le font de manière globale et se comparent avec leurs concurrents.

Nous avons donc créé un outil en ligne pour vous aider à franchir cette première étape essentielle. C'est le premier outil du genre au monde et il est gratuit, rapide et convivial.

Vous n'avez besoin que de votre déclaration de revenus fédérale. Après avoir entré quelques chiffres, vous verrez où votre entreprise se situe par rapport à des entreprises semblables du même secteur d'activité à l'égard de cinq indicateurs clés : le niveau global d'efficacité, le revenu par employé, le profit par employé, la productivité du travail et la productivité du capital.

Vous pourrez ensuite investir dans l'équipement, la technologie et les conseils dont vous avez besoin pour rendre votre entreprise plus productive et plus efficace. Là encore, nous pouvons vous aider.

Nous avons des offres de financement conçues spécialement pour optimiser l'efficacité opérationnelle et rehausser la capacité de production. Nous pouvons également vous fournir des services-conseils sur la façon d'accroître votre productivité et de tirer davantage parti de la technologie.

Dans un monde de plus en plus concurrentiel, vous ne pouvez pas rester les bras croisés. Vous devez sans cesse chercher comment rendre votre entreprise plus efficace et plus novatrice et améliorer ses perspectives de croissance.

Je vous invite à vous rendre sur notre site à **bdc.ca/productivite** pour utiliser notre outil de comparaison de la productivité. Il vous permettra d'entreprendre votre parcours pour faire de votre entreprise la meilleure qui soit. *

Combien vaut votre entreprise ?

Les profits, clé de l'équation

Pour les entrepreneurs qui veulent se départir d'une entreprise, l'évaluation est évidemment un enjeu clé. Déterminer la juste valeur de votre entreprise est une tâche ardue, mais le prix de vente résultant de vos calculs sera un élément central de votre plan de transition.

En raison de la complexité de la transaction et des enjeux, il est utile de recourir à un évaluateur professionnel pour vous aider à fixer un prix de vente et à déterminer si une offre est raisonnable.

Une évaluation externe, plus crédible aux yeux des acheteurs potentiels qu'un calcul effectué à l'interne, peut aussi vous aider à cerner les lacunes de votre organisation et à trouver des moyens de maximiser sa valeur.

Le bénéfice, un élément clé de l'évaluation

La méthode la plus utilisée pour établir un juste prix de vente pour une entreprise consiste à calculer un multiple du BAIIA (bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements), qui constitue une mesure de la capacité d'une entreprise à générer un bénéfice d'exploitation.

Comme l'indique Catherine Tremblay, membre du conseil d'administration de l'Institut canadien des experts en évaluation d'entreprises, ce multiple varie d'un secteur à l'autre et peut être de trois à six fois le BAIIA pour une PME, selon les conditions du marché.

Selon Mme Tremblay, beaucoup d'autres facteurs peuvent intervenir dans le choix du multiple à utiliser, comme le fonds commercial, la propriété intellectuelle et l'emplacement de l'entreprise.

Mme Tremblay, qui est associée et chef de service du groupe d'évaluation d'entreprises au niveau national pour le cabinet comptable MNP de Montréal, précise que l'évaluateur cherche généralement à confirmer le montant fondé sur le BAIIA en calculant d'abord la valeur des actifs corporels et incorporels de l'entreprise, puis en effectuant une comparaison avec le prix de vente d'entreprises comparables.

Une affaire de jugement

Si les trois méthodes d'évaluation donnent des résultats différents, l'évaluateur voudra comprendre pourquoi et pourra ajuster le multiple du BAIIA au besoin. « L'exercice du jugement et les estimations jouent un grand rôle dans l'évaluation, explique Mme Tremblay. C'est à la fois une science et un art. »

Votre entreprise peut valoir plus cher en « pièces détachées » qu'en une seule entité. Par exemple, un acheteur pourrait juger plus intéressant d'acquérir votre portefeuille immobilier en tant qu'actif que d'acheter la totalité de l'entreprise.

ILLUSTRATIONS : SÉBASTIEN THIBAULT

Comment protéger

vos idées d'affaires

Une introduction à la propriété intellectuelle

Dans une économie fondée sur le savoir, vos idées comptent parmi vos plus précieux actifs. En tant qu'entrepreneur, vous devez bien comprendre en quoi consistent les marques de commerce, les brevets, les droits d'auteur et les dessins industriels. Voici un aperçu :

Brevets

En vous accordant un brevet, le gouvernement vous donne essentiellement le droit d'empêcher d'autres personnes de fabriquer, d'employer ou de vendre votre invention, et ce, à compter de la date de délivrance du brevet et pendant une période maximale de 20 ans suivant la date de dépôt de la demande.

La préparation et le dépôt d'une demande de brevet doivent habituellement être effectués par un agent qui connaît bien la loi en matière de brevets. En veillant à ce que votre brevet soit bien rédigé et votre invention adéquatement protégée, un agent de brevets peut vous épargner bien des maux de tête.

Marques de commerce

Une marque de commerce consiste en un mot, un symbole ou un dessin servant à différencier les produits ou les services d'une personne ou d'une organisation de ceux des autres joueurs sur le marché.

Vous devriez effectuer une recherche des noms commerciaux existants avant de déposer une demande d'enregistrement de marque de commerce. Pour effectuer une recherche en profondeur, vous pouvez retenir les services d'un agent de marques de commerce. Vous trouverez une liste d'agents ainsi que des conseils sur l'utilisation de la base de données dans le tutoriel sur la Base de données sur les marques de commerce de l'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC).

Pour plus de détails, visitez le site de l'OPIC

Vous n'êtes pas réellement tenu d'enregistrer votre marque de commerce car en l'utilisant pendant un certain temps, vous en devenez propriétaire en vertu du droit commun. Cela demeure toutefois fortement recommandé. L'enregistrement vous donne le droit exclusif d'utiliser la marque dans tout le Canada pendant 15 ans.

Droits d'auteur

Le droit d'auteur donne à son titulaire le droit exclusif de reproduire sa création ou de permettre à une autre personne de le faire. Vous pouvez enregistrer votre droit d'auteur auprès de l'OPIC.

Le droit d'auteur protège une œuvre de nature littéraire, artistique, musicale ou dramatique. Il dure généralement toute la vie de l'auteur et pour une période de 50 ans après son décès, vous donnant le droit exclusif d'empêcher toute reproduction de votre œuvre.

En général, une œuvre originale est automatiquement protégée par un droit d'auteur dès sa création. Cette protection s'applique à la plupart des autres pays.

Dessins industriels

Un dessin industriel touche la forme, la configuration, le motif ou les éléments décoratifs d'un objet, ou toute combinaison de ces caractéristiques. Les droits conférés par la protection du dessin durent dix ans au Canada.

Presque tous les produits qui attirent votre regard quand vous entrez dans un magasin comportent des éléments d'un dessin industriel - soit les caractéristiques visuelles qui donnent à votre produit un avantage concurrentiel et vous distinguent de vos concurrents.

5 stratégies

pour pénétrer un marché étranger

Trouvez la meilleure approche pour votre entreprise

Voici cinq stratégies que vous pouvez employer pour percer un marché étranger selon ce que vous vendez et le marché que vous visez.

1. Vendre directement aux clients

La méthode d'entrée la plus évidente est la vente directe aux clients. Cette approche peut être avantageuse car elle exclut les intermédiaires et vous permet d'avoir les coudées franches pour vos transactions, tout en demeurant proche de vos clients.

Cependant, votre entreprise doit alors trouver des moyens de faire connaître ses produits et ses services aux consommateurs étrangers et de les annoncer en tenant compte des intérêts, de la culture et des valeurs de ces derniers. Vous devez aussi trouver des méthodes de distribution efficaces, souvent dans des endroits où la logistique est difficile et coûteuse, et penser à des questions comme les retours et les garanties.

2. Faire appel à un intermédiaire

L'exportation directe n'est pas la seule formule possible ; vous pouvez aussi recourir à un intermédiaire (agent, distributeur) sur le marché cible.

Cependant, l'exportateur novice aura parfois du mal à trouver un intermédiaire efficace et digne de confiance sur un marché qu'il connaît mal. Vous pouvez trouver des intermédiaires qui vous conviennent en participant à des salons professionnels. Le Service des délégués commerciaux du Canada et les associations sectorielles et professionnelles peuvent aussi vous aider. De plus, certaines entreprises communiquent volontiers le nom de leur intermédiaire à d'autres intéressés.

3. S'associer à un exportateur plus important

Beaucoup de petites entreprises réussissent à l'étranger en formant un partenariat stratégique avec une grande entreprise déjà implantée dans le marché visé.

Il peut s'agir, par exemple, de s'intégrer à sa chaîne d'approvisionnement ou de lui fournir un produit sur mesure. La petite entreprise aura peut-être moins de liberté mais, généralement, cette contrainte sera nettement compensée par la possibilité d'augmenter ses ventes et de franchir les frontières.

4. Suivre son client

Si votre entreprise vend à des sociétés canadiennes présentes dans d'autres pays, elle pourrait avoir la possibilité de les suivre sur les marchés étrangers.

En servant un client international connu, vous pouvez éliminer en grande partie les risques que pose la pénétration d'un nouveau marché. Deuxième avantage, les transactions que vous effectuez avec l'entreprise affiliée vous permettent de vous familiariser avec le marché local et d'établir une présence sur place, ce qui vous aide à y trouver d'autres clients.

5. S'associer à une entreprise locale

Outre les entreprises canadiennes, les entreprises locales déjà présentes sur le marché étranger peuvent s'avérer de bons partenaires. En effet, les partenaires locaux peuvent apporter une connaissance du terrain et des contacts sur place, ce qui est extrêmement précieux lorsqu'on fait ses premiers pas sur un marché étranger.

Cet article est une adaptation du document Diversifier son marché, une étape à la fois *d'Exportation et développement Canada accessible à* **edc.ca/diversifier**.

ILLUSTRATIONS : SÉBASTIEN THIBAULT

Conseils pour élaborer un plan de vente gagnant

Comment fixer et atteindre vos objectifs

La moitié du trimestre est écoulée, et l'un de vos représentants affiche un rendement décevant. Vous voulez corriger la situation, mais vous ne disposez d'aucun document spécifiant les objectifs de cette personne. Il s'agit d'une erreur classique, à savoir essayer d'augmenter les ventes sans avoir de plan en bonne et due forme.

Un plan de vente établit les objectifs précis que vous et votre équipe devez atteindre, que ce soit par l'acquisition de nouveaux clients ou l'accroissement des ventes à la clientèle existante.

Voici des conseils pour vous aider à élaborer un plan de vente gagnant.

- Assurez-vous d'avoir un plan simple, concis et facilement modifiable. N'oubliez pas que vous devez revoir ce document régulièrement pour assurer le suivi du rendement.
- Tenez-vous-en à ce qui est mesurable, afin de pouvoir facilement surveiller les progrès. Par exemple, vous pourriez effectuer le suivi de mesures comme le nombre d'appels, les clients potentiels, la révision des comptes et les recommandations de clients.
- Parallèlement à la stratégie de vente de l'entreprise, assurez-vous que chaque vendeur dispose d'un plan individuel. Tenez compte de facteurs tels que la nature du territoire et l'expérience du représentant. Ajustez les objectifs en conséquence.
- Demandez à chaque membre de l'équipe des ventes d'établir son propre plan ; chacun sera ainsi responsable de ses engagements et aura des objectifs réalistes et atteignables.
- Assurez-vous que chaque membre de l'équipe des ventes élabore des tactiques précises telles que : « J'organiserai 12 séminaires pour attirer 120 clients potentiels » ou « J'enverrai 35 lettres ce mois-ci aux clients existants pour leur proposer notre nouveau produit ».
- Veillez à ce que vos vendeurs dressent une liste d'objectifs ambitieux qui favorisent le dépassement personnel et assurent la croissance de votre entreprise.
- Votre plan global doit maintenir un juste équilibre entre les activités de « chasse » (acquisition de nouveaux clients) et d'« élevage » (renforcement des relations existantes).
- N'oubliez pas de consacrer une partie de votre plan au perfectionnement des compétences. Identifiez celles dont vos vendeurs ont besoin pour être plus efficaces et accroître les ventes de votre entreprise. Par exemple, un membre de votre équipe pourrait avoir besoin de renforcer ses aptitudes en matière de présentation ou de négociation. Il pourra ainsi chercher des cours ou d'autres occasions d'apprentissage afin de se perfectionner.
- Utilisez les modèles de plan de vente qui existent sur Internet pour vous lancer.

Par Don Macdonald

Le bon plan

Atténuez les risques grâce à une approche méthodique de la croissance

Vous pouvez prendre de meilleures décisions, réduire votre risque et concrétiser vos ambitions de croissance. Comme Karl Wirtz, qui en récolte les bénéfices.

Pendant la récession du début des années 90, Karl Wirtz avait déployé des efforts considérables pour tenir à flot son agence de placement temporaire. Un jour, il a appris avec consternation que son dernier gros client s'apprêtait à sous-traiter ses opérations d'emballage plutôt que de continuer de recourir aux services des employés temporaires de M. Wirtz.

S'il perdait ce contrat, son agence serait vite obligée de fermer ses portes. C'est alors qu'il a eu l'idée de demander au client de lui confier le travail d'emballage en sous-traitance. En quelques semaines à peine, WG Pro-Manufacturing a vu le jour.

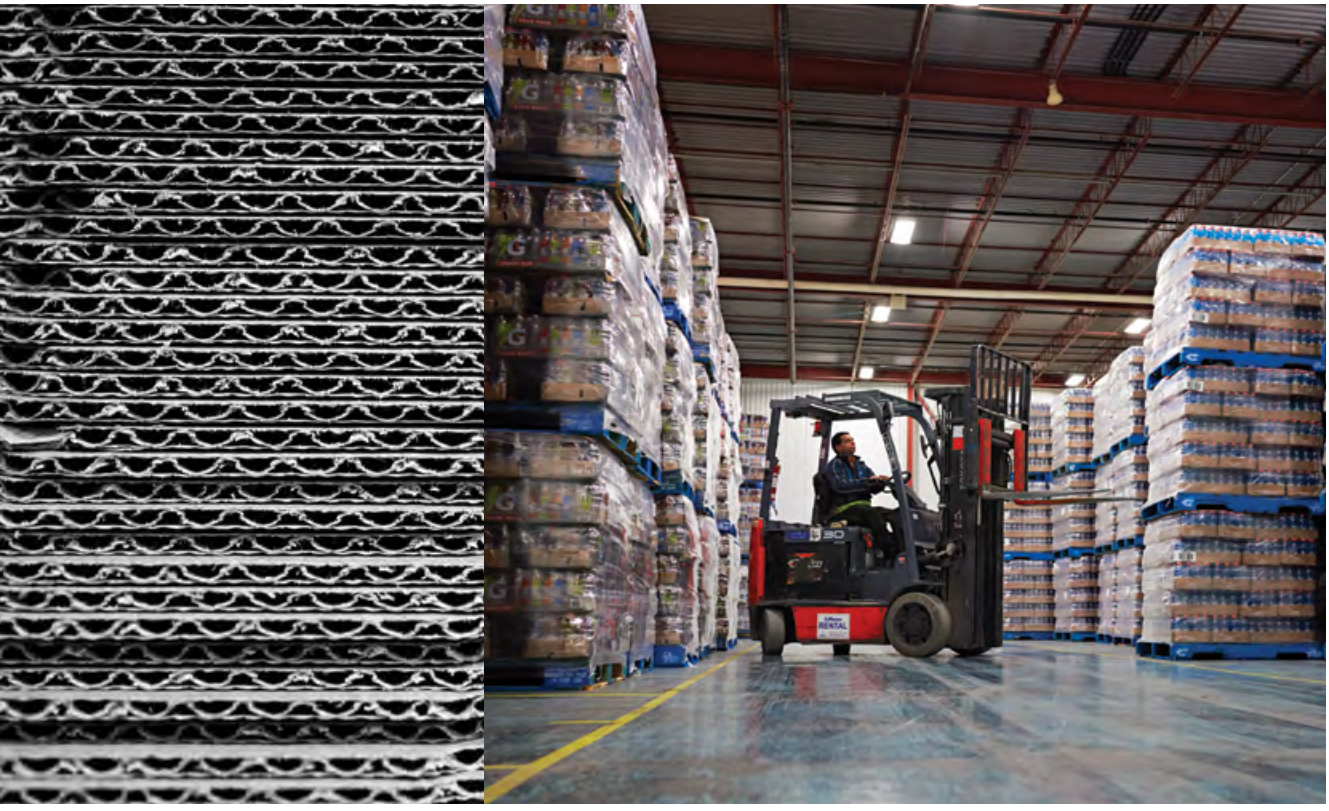
Karl Wirtz avait 29 ans lorsqu'il a fait le saut en démarrant une entreprise d'emballage. Il a loué un entrepôt, acheté de l'équipement et embauché du personnel en ayant un unique contrat pour seule garantie.

PHOTOS : DANIEL ALEXANDER

Karl Wirtz
WG
Pro-Manufacturing

« J'ai foncé et j'ai bâti cette usine – j'ai signé des baux, fondé l'entreprise et embauché du personnel, raconte-t-il. Environ six mois après le début du projet, alors que je marchais dans l'usine, bloc-notes en main, je me souviens d'avoir croisé un chariot élévateur et de m'être dit : je suis propriétaire de cette usine et je recueille des données pour évaluer l'efficacité de ma chaîne de production. C'est formidable ! »

M. Wirtz raconte qu'il était intrépide dans les premières années de WG Pro-Manufacturing. L'entreprise, située à Brampton, en Ontario, emballe des produits pour le compte de fabricants et exploite une boulangerie-pâtisserie. Elle compte aujourd'hui 245 travailleurs et les ventes de ses cinq sites de production atteindront environ 16 millions de dollars cette année.



L'impression d'être un surhomme

« Lorsque vous êtes dans la vingtaine, vous avez l'impression d'être un surhomme, poursuit M. Wirtz. Le risque ne m'effrayait pas, j'étais très audacieux. »

Maintenant âgé de 53 ans, l'entrepreneur admet avoir changé. Il aspire toujours à faire croître son entreprise mais, vu l'importance des enjeux aujourd'hui, il est devenu plus prudent. Sa famille, ses employés, ses fournisseurs et ses clients comptent tous sur lui pour prendre les bonnes décisions.

« Vous vous dites : je ne veux pas qu'une erreur de ma part nous entraîne dans un cycle baissier ou nous oblige à mettre à pied des employés ou à fermer nos portes, ajoute-t-il. Je suis étonné de constater à quel point je suis devenu craintif avec les années ; ce n'était pas le cas quand j'étais plus jeune. »

Son changement d'état d'esprit n'a pas empêché M. Wirtz d'entreprendre une série d'initiatives de croissance, notamment l'achat d'une boulangerie-pâtisserie qui cible le marché américain. Il a également ouvert une nouvelle usine d'emballage à Calgary pour servir le marché de l'Ouest canadien.

C'est après avoir effectué des recherches minutieuses pour trouver les meilleures occasions de croissance pour son entreprise, et planifié comment en tirer profit, qu'il a acquis la confiance nécessaire pour prendre ces décisions audacieuses. Pour y parvenir, il a utilisé une méthodologie proposée dans le cadre du Programme direction croissance de BDC, solution qui aide les chefs de direction ambitieux à accélérer et à améliorer la croissance de leur entreprise.

La peur du risque

De nombreux entrepreneurs évitent les projets de croissance, car ils craignent les risques associés à l'investissement de fonds, au recrutement de personnel et à l'expansion de leurs activités. David Schincariol, conseiller exécutif à BDC, indique qu'il s'agit d'une crainte toute naturelle qui peut être surmontée en effectuant la recherche, la planification stratégique et le suivi nécessaires.

« Personne ne veut perdre sa chemise ! Vous devez donc avoir l'impression que vos démarches auront des résultats prévisibles, même si elles présentent toujours des risques », explique M. Schincariol, conseiller de M. Wirtz dans le cadre du Programme direction croissance.

M. Schincariol, qui a lui-même bâti et vendu une entreprise prospère, explique que ce programme est unique. En effet, les chefs d'entreprise qui y participent bénéficient d'une relation suivie avec un conseiller exécutif expérimenté en matière de direction d'entreprises en croissance. « Le programme ne vise pas seulement la croissance de l'entreprise, mais aussi le perfectionnement de son chef », souligne-t-il, ajoutant que du soutien est également offert au cours de la mise en œuvre, car c'est souvent à cette étape que les plans de croissance peuvent dérailler.

Voulant apprendre à mieux repérer les projets susceptibles de générer des profits importants, M. Wirtz s'est inscrit au programme sur trois ans. Il admet avoir déjà fait l'erreur de saisir toutes les occasions dès qu'elles se présentaient, « sans distinction ».

« J'en avais assez que mon entreprise ne fasse que croître et générer des revenus satisfaisants sans jamais réaliser de bénéfices élevés, dit-il. Il fallait prendre les choses en main. »

Dans un premier temps, l'équipe de BDC a effectué des recherches sur WG Pro-Manufacturing, son secteur d'activité et ses perspectives de croissance. M. Wirtz et ses cadres ont ensuite participé à une série d'ateliers qui leur a permis de dresser une liste des dix meilleures occasions de croissance.

« J'en avais assez que mon entreprise ne fasse que croître et générer des revenus satisfaisants, sans jamais réaliser de bénéfices élevés. Il fallait prendre les choses en main.

— Karl Wirtz

Des perspectives prometteuses

Après des recherches plus poussées et d'autres discussions, seules les trois perspectives les plus prometteuses ont été retenues :

- cibler la vente des produits de boulangerie-pâtisserie de WG Pro-Manufacturing sur le marché américain, en misant sur sa capacité à produire des aliments sans noix ;
- étendre ses activités de conditionnement à forfait vers le marché sous-exploité de l'Ouest canadien plutôt qu'en Ontario, où l'entreprise est déjà bien établie ;
- accroître ses activités de conditionnement à forfait aux fins d'exportation vers les États-Unis, pour permettre aux clients de profiter de la dévaluation du dollar canadien, de la main-d'œuvre qualifiée et de l'accès transfrontalier.

Ces initiatives constituent la charpente du plan stratégique sur trois ans qui orientera les activités de WG Pro-Manufacturing. L'entreprise met actuellement en œuvre le plan d'action de la première année qui prévoit notamment l'embauche d'un directeur des ventes aux États-Unis et l'ouverture de l'usine à Calgary. Les membres de la direction disposent d'une liste d'étapes importantes et d'indicateurs de rendement clés pour assurer le suivi des progrès et procéder aux ajustements nécessaires.

M. Schincariol ajoute que même si les petites entreprises ne possèdent pas les ressources nécessaires à une planification aussi complexe, tous les entrepreneurs peuvent tirer profit de la planification stratégique.

« Il faut prendre le temps d'effectuer des recherches et de mettre les choses en perspective, poursuit-il. Quelles occasions nous sont offertes ? Sont-elles quantifiables ? Quels sont les risques et comment les cerner ? »

Profiter d'avis extérieurs

M. Wirtz encourage les autres entrepreneurs à obtenir des conseils extérieurs pour planifier la croissance de leur entreprise.

« Les entrepreneurs ont tendance à penser qu'ils peuvent tout faire eux-mêmes, souligne-t-il. En portant un regard critique sur vous-même, vous pourrez vite déterminer vos forces et vos faiblesses. Entourez-vous de personnes qualifiées qui compenseront vos lacunes. »

WG Pro-Manufacturing occupait déjà une position concurrentielle solide sur le marché grâce à ses investissements en équipement de pointe et aux certifications de qualité obtenues pour la manipulation sécuritaire des aliments, créneau qui génère la majeure partie de son chiffre d'affaires. L'entreprise emballe aussi une foule d'autres produits, dont des appareils électroniques et des produits pharmaceutiques et de beauté.

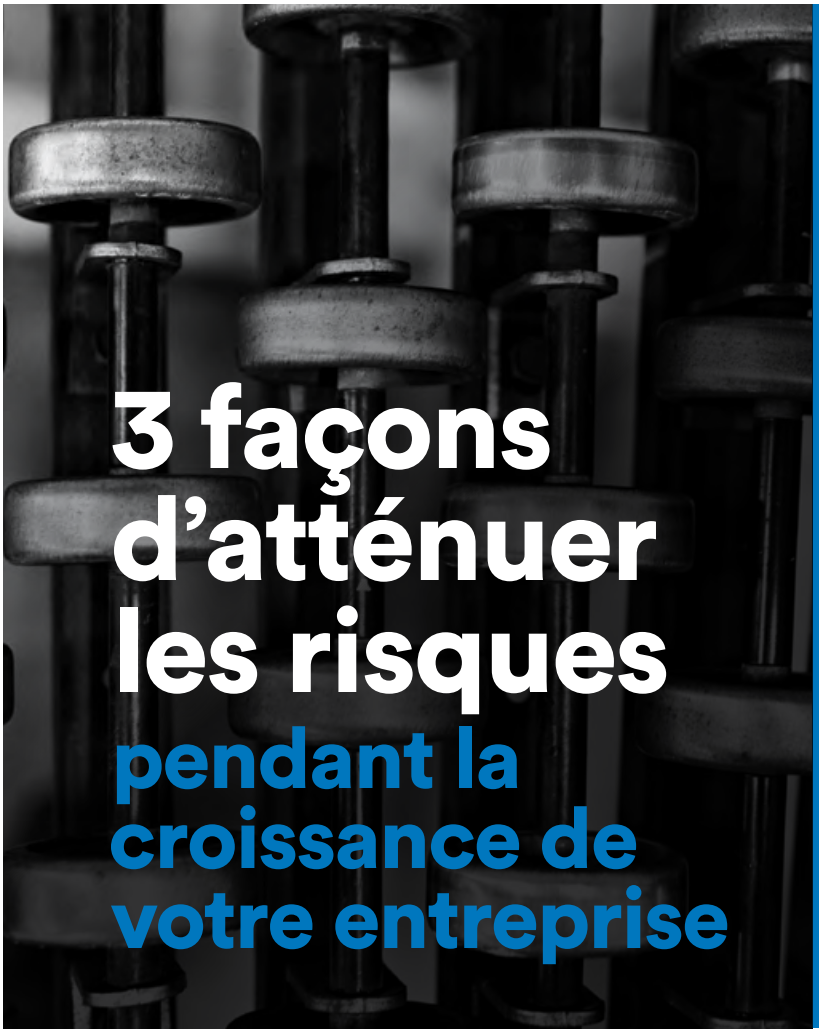
M. Wirtz souligne que les travailleurs chevronnés qu'il emploie, dont certains comptent plus de 20 ans d'ancienneté, sont une des grandes forces de son entreprise.

Selon lui, les nouveaux projets de croissance sont sur une bonne lancée. Il pense déjà à trouver des locaux plus vastes à Calgary pour mieux répondre à la demande; et les efforts pour commercialiser ses produits de boulangerie-pâtisserie aux États-Unis se présentent bien.

Une confiance renouvelée

« Je vivais avec une crainte grandissante – "Qu'arrivera-t-il si je prends la mauvaise décision ?" – mais plus maintenant. Je me rassure en me disant que je fais le bon choix, que nous sommes au bon endroit, que c'est ce qu'il faut faire et que nous avons un objectif et un plan pour atteindre nos buts. »

« C'est ainsi que j'ai trouvé l'assurance nécessaire pour aller résolument de l'avant. » *



3 façons d'atténuer les risques pendant la croissance de votre entreprise

1

Effectuez des recherches
Organisez une séance de remue-méninges avec votre équipe sur les occasions de croissance. Soyez créatif et audacieux, et à l'affût d'idées qui sortent du cadre de vos activités normales. Ensuite, réduisez la liste aux perspectives les plus prometteuses. Étudiez attentivement chaque option et préparez des analyses de rentabilité comprenant des prévisions financières.

2

Diversifiez vos activités
Essayez de diversifier les activités de votre entreprise. Une étude de BDC révèle qu'il existe une forte corrélation entre la diversification - des produits et services, du nombre de clients ou des marchés géographiques - et la réussite financière.

3

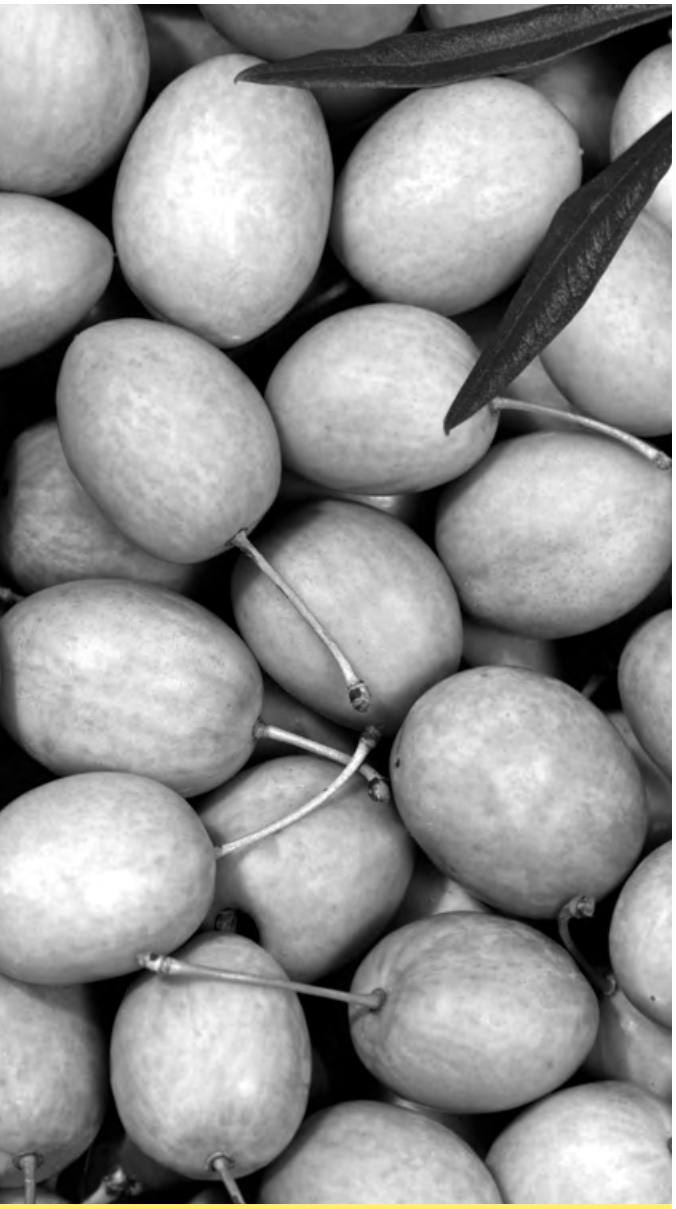
Obtenez de l'aide de l'extérieur
Les conseillers peuvent vous faire part de nouvelles idées et façons de faire qui atténuent les risques et vous donnent confiance en vous.

PHOTOS : JAMES INGRAM

Liquid Gold

Comment mettre l'accent sur l'expérience client peut aider les détaillants à prospérer

Par Alex Roslin



C'est l'expérience personnalisée qui incite les clients à revenir. Myrna Burlock et Bill McArthur ont trouvé la recette du succès dans le commerce de détail en adoptant une méthode novatrice pour vendre de l'huile d'olive.

Un jour, alors qu'elle cuisinait, Myrna Burlock s'est trouvée à court d'huile d'olive. C'est ce qui l'a fait abandonner sa retraite pour se lancer dans un projet d'entreprise des plus fructueux.

L'huile d'olive dont Mme Burlock avait besoin dans sa recette n'était pas du genre de celle qu'on peut acheter au magasin du coin. Il s'agissait d'une huile d'olive extra-vierge de grande qualité produite en Provence, dans le sud de la France. Elle sentait et goûtait exactement comme l'huile d'olive que Mme Burlock aimait tant enfant, et que sa mère lui appliquait sur la peau pour soigner son eczéma.

Après quelques appels auprès de fournisseurs, elle a découvert que l'huile de Provence n'était pas distribuée au Canada. La sienne, elle se l'était procurée à un bar de dégustation d'huile d'olive en Arizona.

Mme Burlock a donc eu une idée. Peut-être existait-il un marché pour ce type d'huile d'olive au Canada. Elle pourrait ainsi en commander pour elle-même et transformer sa passion en entreprise. Elle et son mari, Bill McArthur, ont donc sondé le terrain en 2010 en ouvrant Liquid Gold Tasting Bar & All Things Olive au prestigieux marché Hydrostone à Halifax.

Prendre un grand risque

Mme Burlock et M. McArthur savaient qu'ils prenaient tout un risque. Ils ouvraient Liquid Gold dans une conjoncture économique difficile marquée par la chute des ventes de plusieurs détaillants.

Myrna Burlock et Bill McArthur
Liquid Gold Tasting Bar & All Things Olive

Par ailleurs, le couple venait de perdre une bonne partie de ses économies en Arizona, leur banque ayant fermé ses portes durant la crise financière aux États-Unis. Ce coup dur les avait obligés à retourner dans leur Nouvelle-Écosse natale.

« L'ouverture de la boutique nous rendait passablement nerveux », affirme Mme Burlock, 59 ans, qui avait travaillé auparavant comme dessinatrice de cuisines, chauffeuse d'autobus scolaire et dirigeante d'entreprise de nettoyage. « Nous ne connaissions rien au monde de la vente. Bien des gens pensaient que nous étions tombés sur la tête. »

Malgré tout, la boutique a connu du succès dès le premier jour. L'entreprise a enregistré une croissance tellement rapide que ses clients ont dû faire la file à l'extérieur pour y entrer durant sa première saison des fêtes. Mme Burlock a même épuisé ses stocks d'huile d'olive.

Depuis, le couple a ouvert quatre autres boutiques dans les Maritimes ainsi que six microboutiques offrant leurs produits dans d'autres magasins.

Le secret du couple réside dans sa touche toute personnelle et dans l'importance qu'il accorde à renseigner ses clients sur ses produits qui incluent des vinaigres balsamiques. « Lorsque vous goûtez à une bonne huile d'olive, vous ne pouvez plus vous en passer, affirme Mme Burlock. Vous n'achèterez plus jamais d'huile vendue en épicerie. »

> **Mme Burlock et M. McArthur ont bien saisi en quoi consiste la personnalisation… Les clients sont ravis dès qu'ils mettent les pieds dans la boutique.**
>
> — Chris O'Shea, conseiller d'affaires à BDC

Mettre l'accent sur l'expérience client

Liquid Gold est une inspiration pour les détaillants ayant pignon sur rue et qui font face à la concurrence féroce des entreprises en ligne. Dans le contexte actuel qui évolue rapidement et où les acteurs se livrent une lutte sans merci, les détaillants peuvent tirer d'importantes leçons de son succès selon Chris O'Shea, conseiller d'affaires à BDC en marketing aux entrepreneurs.

D'après M. O'Shea, il faut avant tout offrir une expérience client mémorable mettant l'accent sur la personnalisation. « Mme Burlock et M. McArthur ont bien saisi en quoi consiste la personnalisation, affirme-t-il. Les clients sont ravis dès qu'ils mettent les pieds dans la boutique. »

Selon un rapport publié par BDC et intitulé *Cinq nouvelles tendances de consommation qui changent la donne*, l'expérience personnalisée est une des tendances qui stimulent le plus le comportement des consommateurs.

« Les consommateurs réclament de plus en plus une touche personnelle », lit-on dans le rapport. « En ciblant la clientèle au moyen de messages et d'expériences personnalisés, on améliore considérablement ses résultats. »

La personnalisation influe sur les achats

Toujours selon le rapport, près de neuf Américains sur dix affirment que la personnalisation influence leurs achats. « Une interaction personnalisée avec les clients permet de leur fournir une plus grande valeur. »

« Le secret de la personnalisation consiste à comprendre ses clients, à savoir ce qui les pousse à dépenser pour un produit et à déterminer comment les joindre, ajoute M. O'Shea. Vous devez vous approprier votre créneau et établir des liens avec votre clientèle. »

L'expérience personnalisée est une des tendances qui stimulent le plus le comportement des consommateurs.

Nous sommes des commerçants de la vieille école… Nous dénichons les meilleurs produits, nous nous renseignons à fond et nous communiquons notre savoir aux clients.

— Myrna Burlock

D'après monsieur O'Shea, Liquid Gold a su toucher les cordes sensibles et adopter le bon ton dans ses efforts de personnalisation. Il fait lui-même partie des convertis. Il se rend régulièrement à la boutique Liquid Gold à Halifax et offre ses produits en cadeau. « C'est une expérience que vous ne vivrez nulle part ailleurs, déclare-t-il. En faisant l'essai d'un produit avant de l'acheter, le consommateur peut prendre une décision éclairée. C'est un concept à la carte. »

Les clients deviennent des ambassadeurs

Mme Burlock et M. McArthur semblent incarner la tendance de la personnalisation. Il n'est pas inhabituel pour eux de passer 40 minutes avec un client et de l'entretenir des vertus de l'huile d'olive pour la santé et de l'histoire fascinante du produit (l'oléiculture, la culture de l'olive, est plus ancienne que l'écriture).

Les clients apprennent également à déguster l'huile d'olive en utilisant une technique appelée *strippaggio*. À l'instar de la dégustation du vin, elle consiste à humer les arômes, puis à aspirer l'huile avec un peu d'air pour savourer ses saveurs fruitées et son côté piquant.

Le couple passe beaucoup de temps à se déplacer d'une boutique à l'autre pour veiller à ce que ses employés connaissent bien les nouveaux produits. Des chefs et des nutritionnistes font partie du personnel. « Nous choisissons nos employés avec soin. Les aliments et un mode de vie sains doivent leur tenir à cœur », affirme Mme Burlock.

Le couple a décliné des offres visant à franchiser ses boutiques, refusant d'offrir ses produits dans des magasins de grande envergure, coulés dans le même moule, sans leur touche personnelle.

Aux petits soins

« Nous souhaitons que notre présence se fasse sentir le plus possible dans chaque boutique, renchérit Mme Burlock. Nous mettons beaucoup d'efforts pour que nos boutiques restent à l'avant-garde. »

En plus de ses boutiques classiques, l'entreprise compte sur un beau site Web assorti d'une boutique en ligne et d'un contenu éducatif sur l'huile d'olive. Chaque boutique a aussi sa page Facebook et l'entreprise compte au total près de 4000 abonnés.

Toutefois, c'est vraiment l'expérience offerte en boutique qui lui permet de se distinguer. Les époux travaillent fort pour renouveler constamment l'offre de produits et présenter ces derniers dans un cadre novateur.

« Nous sommes des commerçants de la vieille école, précise Mme Burlock. Nous dénichons les meilleurs produits, nous nous renseignons à fond et nous communiquons notre savoir aux clients. Nous adorons l'expérience. » *

Voir notre étude sur les tendances de consommation à bdc.ca/consommateurs

Commerce de détail

Comment ajouter une touche personnelle

La personnalisation permet de créer une expérience mémorable qui fera en sorte que le client en redemandera, selon Chris O'Shea, conseiller d'affaires à BDC. Voici trois trucs pour y arriver.

1. **Connaissez vos clients** Mieux vous connaîtrez vos clients, plus vous serez en mesure de leur offrir une expérience personnalisée exceptionnelle.

2. **Communiquez votre passion** La passion est contagieuse. Passez du temps à renseigner vos clients sur vos produits et faites-en vos ambassadeurs.

3. **Innovez constamment** Ne vous assoyez pas sur vos lauriers. Soyez au fait des tendances et renouvelez votre expérience client.

L'entrepreneur d'abord

Par Samuel St-Pierre Thériault

La croissance, pas à pas

Une approche durable pour bâtir une entreprise technologique

Gurmit Dhaliwal
Celayix Software

PHOTOS : ANDREW QUERNER

De nombreux investisseurs ont manifesté de l'intérêt pour l'entreprise de Gurmit Dhaliwal, Celayix Software. Grâce à une bonne stratégie, il a néanmoins réussi à bâtir une entreprise prospère et à en conserver le contrôle.

Au début des années 2000, Gurmit Dhaliwal croyait avoir créé le logiciel idéal de gestion des horaires des employés.

Son entreprise de Vancouver, Celayix Software, venait de terminer un important projet d'adaptation du logiciel pour une entreprise de sécurité de Winnipeg. Ce projet aurait pu être proposé à d'autres clients afin de leur permettre d'établir des horaires, de les transmettre aux employés et de faire le suivi des heures travaillées et des présences.

Ainsi, M. Dhaliwal croyait fermement qu'il allait décrocher un contrat important lorsqu'il a présenté son logiciel à une grande entreprise en quête d'un fabricant.

« Nous étions persuadés d'avoir LE logiciel qui pouvait tout faire, jusqu'à ce que les clients nous posent une question sur les postes fractionnés, se souvient-il. Nous avons alors compris que nous ne maîtrisions pas assez le domaine pour être concurrentiels. Nous ne savions même pas ce qu'était un poste fractionné. »

Cette rencontre a été un tournant décisif pour le futur succès de Celayix.

M. Dhaliwal s'est rendu compte que lui et son équipe avaient consacré beaucoup d'efforts à la conception du logiciel, mais qu'ils n'en avaient pas assez mis sur les problèmes de ressources humaines qu'ils tentaient de résoudre. De plus, ils ne connaissaient ni les entreprises concurrentes ni leurs produits.

Une révélation

« Ce fut une révélation pour nous, explique-t-il. En 2005, nous avons donc commencé à analyser nos marchés clés et à ajouter des fonctions à nos produits pour être concurrentiels. »

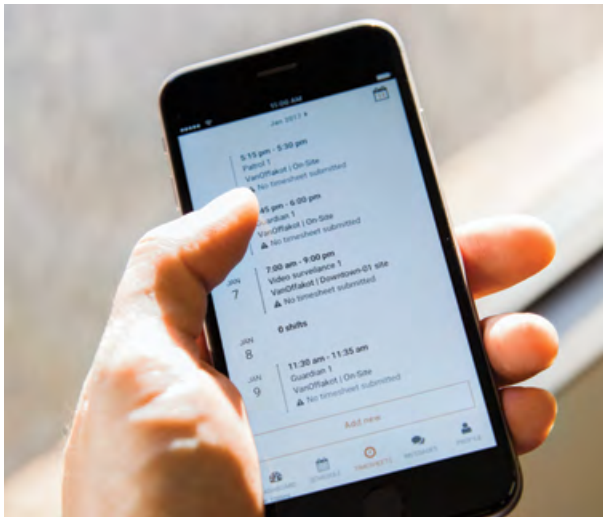
L'entrepreneur d'origine indienne s'est d'abord lancé en affaires pour offrir des services de TI lors de la frénésie du bogue de l'an 2000. Un de ses clients avait acheté un fabricant de logiciels uniquement parce qu'il s'intéressait à son personnel et avait vendu à M. Dhaliwal le logiciel de gestion des horaires des employés de cette même entreprise.

Pendant des années, M. Dhaliwal a ajouté des fonctionnalités au logiciel. Toutefois, celui-ci a vraiment commencé à susciter l'intérêt du marché lorsque l'entrepreneur a mis sur pied une équipe d'experts pour le refaire de A à Z.

La technologie lancée à l'époque forme encore la base du produit, et ce, même si Celayix est passée à l'infonuagique et a conçu de nouvelles fonctionnalités (comme la gestion des horaires par les employés) et divers outils de communication et de suivi. Grâce à ces améliorations, l'entreprise, qui compte 35 employés à son siège social de Vancouver, enregistre une croissance annuelle de 20 à 30 % depuis 2011.

Une aide au contrôle des coûts

Celayix vend principalement son produit aux États-Unis, où des entreprises de plus de 20 secteurs d'activité l'utilisent pour mieux contrôler leurs coûts de main-d'œuvre et offrir un horaire plus souple à leurs employés.



« **Trouvez ce qui vous passionne et faites tout pour concrétiser votre projet.**

— Gurmit Dhaliwal

M. Dhaliwal a refusé de nombreuses offres de capital de risque. Il a plutôt choisi de réinvestir les profits de l'entreprise et a obtenu des prêts à terme de BDC pour optimiser son fonds de roulement.

Plusieurs types de financement peuvent convenir à une entreprise technologique, en fonction de son stade de développement. Or, peu d'entrepreneurs savent qu'ils pourraient avoir accès à un prêt commercial pour leur entreprise en croissance.

Un tel prêt présente le grand avantage d'éviter la dilution de la propriété qu'engendre le financement par capitaux propres. Même les entreprises qui ont des revenus et des actifs physiques limités peuvent utiliser leurs actifs incorporels, comme la propriété intellectuelle, pour obtenir un prêt.

Utilisation du financement par emprunt

La collaboration de M. Dhaliwal avec BDC lui a permis de protéger ses flux de trésorerie, tout en développant son entreprise et sans avoir à se plier à des investisseurs.

« Des gens sont prêts à nous donner des fonds en échange d'une participation dans l'entreprise. Bien que ce soit tentant, cela ne vaut pas encore le coup pour nous », dit-il.

« Certains disent qu'il faut voir grand ou abandonner. Je n'y crois pas vraiment, car voir grand amène aussi son lot de risques importants. »

M. Dhaliwal attribue la croissance de Celayix à l'aide qu'il a reçue d'un groupe de PDG d'entreprises technologiques et biotechnologiques de la région de Vancouver appelé Acetech. Ces PDG se réunissent périodiquement pour discuter des expériences et trouver des solutions. Leurs conseils ont été précieux pour Celayix.

Résolution de défis communs

« Le PDG se casse souvent la tête pour résoudre tous les problèmes, explique M. Dhaliwal. Les membres du groupe Acetech font face à des défis similaires. Plusieurs d'entre eux ont trouvé des solutions pour les surmonter et ont connu une croissance exceptionnelle. »

M. Dhaliwal a notamment eu de la difficulté à trouver les bonnes personnes pour former son équipe. Travailler avec le groupe Acetech l'a aidé à adopter une approche d'embauche plus systématique qui a un énorme impact sur ses décisions de dotation en personnel.

« Pour devenir un chef de file, il faut innover, ajoute-t-il. Comment une entreprise technologique peut-elle innover ? En embauchant des gens remarquables. C'est ce que nous avons fait. »

M. Dhaliwal a aussi commencé à utiliser des indicateurs de rendement clés (IRC) qui lui donnent, ainsi qu'à ses employés, une meilleure idée de la santé réelle de l'entreprise.

Il s'est également efforcé de modifier les méthodes de communication interne de l'entreprise pour faire tomber les barrières entre les services. De courtes rencontres quotidiennes, le suivi hebdomadaire des IRC et des réunions d'entreprise mensuelles permettent maintenant à tous de bien comprendre les objectifs et la vision de l'entreprise.

« La transparence s'est grandement accrue et les employés sont heureux de contribuer à l'atteinte d'un objectif commun plus grand. »

M. Dhaliwal croit qu'il n'aurait pas pu créer une entreprise prospère s'il n'avait pas été animé par sa passion.

« Il n'est pas nécessaire d'être la personne la plus intelligente ou d'avoir les meilleures idées. Trouvez ce qui vous passionne et faites tout pour concrétiser votre projet. » *

Leçons tirées

1. **Connaissez votre marché** Vous pouvez concevoir le meilleur produit au monde, mais s'il ne répond pas aux besoins de vos clients, il ne vaut pas grand-chose.

2. **Adoptez une approche systématique à l'égard de votre croissance** Mettez en place des processus et surveillez les IRC pour garder le cap sur votre vision pendant votre croissance.

3. **Envisagez diverses sources de financement** Évaluez toutes vos options avant de prendre une décision. Les prêts à terme, le capital de risque et l'autofinancement présentent chacun leurs avantages et leurs désavantages.

L'art du recyclage

Il sauve 50 000 arbres par an et aide des réfugiés provenant de Syrie, son pays d'origine

Raed Bechara
Industrie de Palettes Standard

PHOTOS : YVES LACOMBE

Raed Bechara aide à sauver la planète, une palette à la fois. Propriétaire de l'entreprise Industrie de Palettes Standard (IPS) à Laval, au Québec, M. Bechara fait du recyclage un art de vivre. Il répare des palettes en bois usagées pour les revendre à des entreprises, ce qui contribue à la préservation de 50 000 arbres par an selon ses estimations.

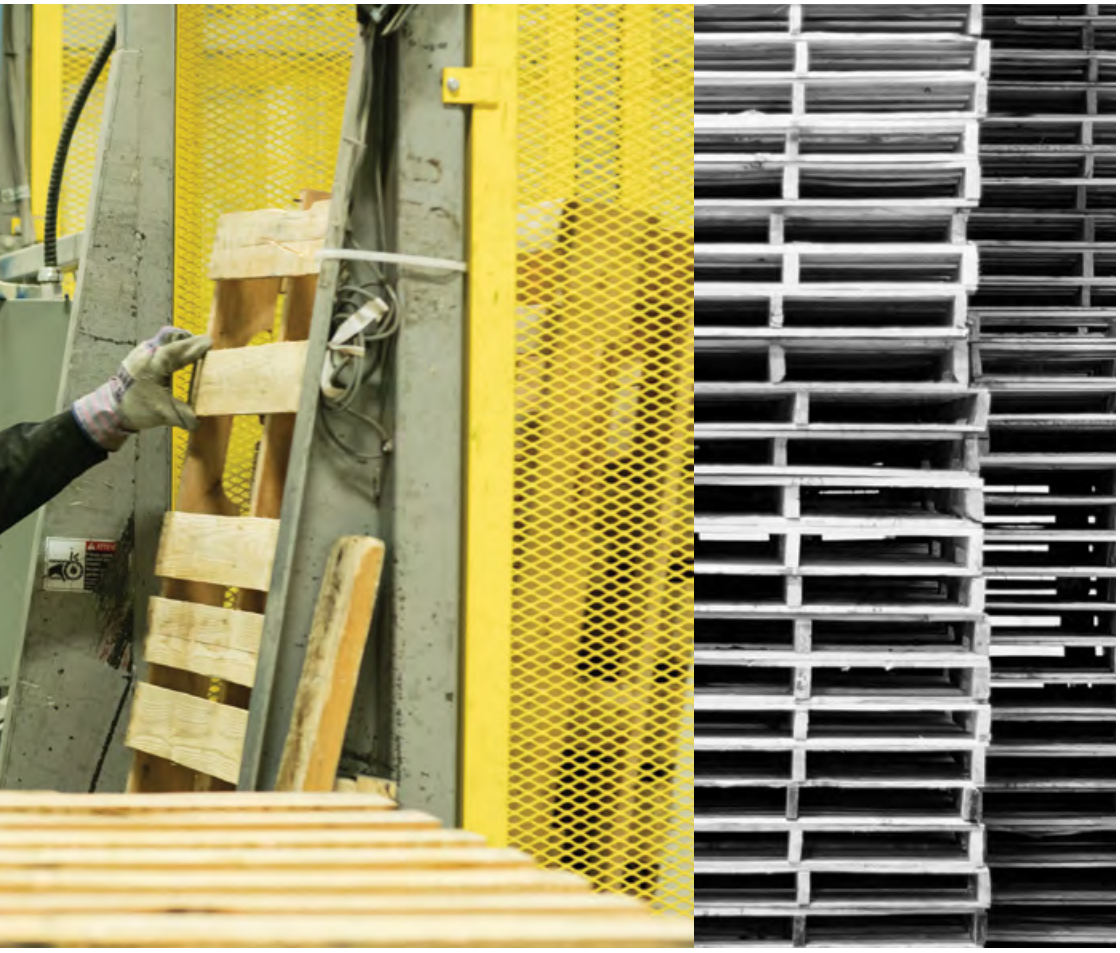
Cette démarche écologique a valu à M. Bechara un prix prestigieux dans le domaine du développement durable et a permis à son entreprise de croître rapidement. Immigrant d'origine syrienne, cet entrepreneur n'a pas oublié ses racines. L'an passé, il a embauché 15 réfugiés syriens et a fait le nécessaire pour qu'ils apprennent le français pendant leurs heures de travail.

J'ai quitté la Syrie pour m'établir au Québec en 1987, à l'âge de 16 ans. Tout laisser derrière moi n'a pas été facile. Je ne connaissais pas un mot de français ni d'anglais. Je n'avais aucun ami ici. Mais mes parents voulaient nous offrir une vie meilleure, à moi et à mes deux petites sœurs.

Nous avons donné un emploi à 15 réfugiés syriens l'an passé et avons fait en sorte qu'ils puissent suivre des cours de français dans nos locaux pendant leurs heures de travail. Les choses n'ont pas été faciles quand nous avons immigré au Canada, alors je voulais qu'il en soit autrement pour eux. Je voulais qu'ils aient un bon emploi et qu'ils apprennent le français.

À notre arrivée, nous n'avions quasiment rien. Pour nous soutenir, mon père occupait trois emplois. J'ai pu aller à l'université pour étudier la biochimie. Je voulais devenir pharmacien.

À l'époque, je travaillais à temps partiel au service à la clientèle à Industrie de Palettes Standard. C'était une petite entreprise qui recyclait des palettes usagées, à raison de 3 000 par semaine.



Un jour, l'entreprise a fait faillite et je l'ai achetée pour une bouchée de pain. J'étais étudiant et je n'avais presque pas d'argent, mais des membres de mon entourage m'en ont prêté. J'ai pu recouvrer les créances de certains clients, ce qui m'a permis de libérer l'entreprise de la faillite. Peu après, je l'ai vendue et j'ai pu rembourser mon prêt étudiant grâce aux profits que j'avais réalisés.

Par la suite, j'ai continué de travailler à temps partiel à IPS jusqu'à l'obtention de mon baccalauréat en biochimie. Diplôme en poche, j'ai commencé à chercher un emploi dans mon domaine. Alors que j'étais prêt à quitter IPS, le propriétaire m'a demandé de rester et m'a offert des actions dans l'entreprise.

J'ai vu qu'il y avait beaucoup de potentiel à exploiter et, comme j'avais la fibre entrepreneuriale, j'ai accepté. J'ai obtenu 24 % de la société, et ma carrière de pharmacien s'est terminée avant même d'avoir commencé.

Nous revendions à peine la moitié des palettes que nous achetions. Les autres étaient en trop mauvais état pour être réparées ou n'étaient pas de la bonne dimension. On devait donc les envoyer au site d'enfouissement ou d'incinération.

L'environnement a toujours été une préoccupation importante pour moi. Un de mes professeurs nous disait toujours que le recyclage était l'industrie de l'avenir. J'étais persuadé qu'on pourrait trouver des solutions pour recycler plus de palettes.

En 2007, mon associé est décédé. J'ai racheté ses actions et je suis devenu propriétaire unique de l'entreprise.

Au fur et à mesure de notre croissance, nous avons étendu nos activités : d'un simple atelier de réparation et de revente, nous sommes devenus un centre de services intégrés de gestion de palettes. C'est la diversité de nos activités qui a fait la force de notre entreprise.

La plupart de nos clients utilisent d'importantes quantités de palettes chaque jour. Nous pouvons leur livrer un grand nombre de palettes recyclées, puis

« En 2015, nous avons été désignés gagnant d'un prix Desjardins Entrepreneurs dans la catégorie du développement durable.

récupérer leurs palettes brisées ou endommagées pour les faire réparer à nos installations.

Nous proposons de plus en plus de services. Par exemple, il arrive que des fournisseurs ou des distributeurs aient des palettes dont ils n'ont pas besoin. Nous les achetons et les revendons.

Certaines entreprises font aussi appel à nous pour l'entreposage provisoire de leurs palettes - à raison de 20 000 à 25 000 à la fois. Après les avoir récupérées, nous les inspectons et les réparons, puis nous les stockons jusqu'à ce que le client en ait de nouveau besoin.

Au fil de notre croissance, nous avons également poussé le recyclage à l'extrême. En 2009, j'ai investi 450 000 $ dans l'achat d'un broyeur. Au lieu d'engager des sommes importantes pour nous débarrasser des palettes irréparables, nous utilisons cette machine pour les transformer en résidus ou en copeaux de bois et les revendre. Le broyeur trie aussi les clous, qui sont vendus pour le métal. Chaque fois que nous vendons nos copeaux, nous sauvons un arbre.

Lors de la crise financière, nous avons gagné des parts de marché : les entreprises cherchaient par tous les moyens à réduire leurs coûts, et nos palettes recyclées leur faisaient économiser de 30 à 50 % par rapport à des neuves.

Il y a deux ans, j'ai investi 7 millions de dollars dans des installations plus vastes. Nous avons 3 700 mètres carrés (40 000 pieds carrés) d'usine et 19 000 mètres carrés (200 000 pieds carrés) de terrain pour l'entreposage.

Avant, nous devions broyer au complet les palettes non réparables. Aujourd'hui, nous broyons seulement les parties abîmées et récupérons les autres. Nous réutilisons les planches en bon état plutôt que de les passer au broyeur, d'où des économies importantes.

Nous avons aussi une machine qui recycle les déchets en carton et en plastique de nos clients. Avant, nous devions payer une entreprise pour nous en débarrasser. Désormais, nous avons l'équipement nécessaire pour les compresser en balles. Nous pouvons donc recycler davantage. On essaie d'être *la* ressource en palettes recyclées.

En 2015, nous avons été désignés gagnant d'un prix Desjardins Entrepreneurs dans la catégorie du développement durable.

Notre entreprise a connu une forte croissance. Nous traitons aujourd'hui un volume de 65 000 palettes par semaine contre 35 000 il y a dix ans. J'ai 65 remorques et 44 employés, soit 24 de plus qu'il y a deux ans.

Je suis fier de pouvoir aider les réfugiés syriens que nous avons embauchés. Quand on peut tendre la main aux autres, il ne faut pas hésiter à le faire.

Ce n'était pas toujours facile au début. Nombre d'entre eux avaient perdu leur maison ou leur entreprise en Syrie. Mais je leur rappelais que l'important était d'être en sécurité ici, avec leur famille. Cela n'a pas de prix.

Si j'avais un conseil à donner à d'autres entrepreneurs, je leur dirais de faire preuve de détermination. Lorsque j'ai acheté les actions de mon associé en 2007, l'entreprise a perdu deux gros clients qui avaient fait faillite. Cela m'avait inquiété. De retour à la maison, je me souviens avoir dit à mon épouse : « Nous devrons peut-être aller vivre dans le sous-sol de mes parents. »

Finalement, l'année s'est terminée par un profit. Cela m'a fait prendre conscience qu'il ne faut jamais se décourager, même dans les moments les plus difficiles. Quoi qu'il arrive, gardez une attitude positive. *

Les entrepreneurs sont prêts à investir

Une étude de BDC révèle un regain d'optimisme au Canada

Selon une enquête de BDC menée auprès de quelque 4 000 PME canadiennes, une majorité d'entrepreneurs canadiens entendent investir dans leur entreprise cette année. L'étude démontre que huit entrepreneurs sur dix prévoient le faire en 2017, et que plus du tiers d'entre eux comptent accroître leurs investissements.

Dans l'ensemble, les intentions d'investissement totalisent 96,6 milliards de dollars pour 2017, soit une hausse de 1,6 % par rapport aux données préliminaires pour 2016.

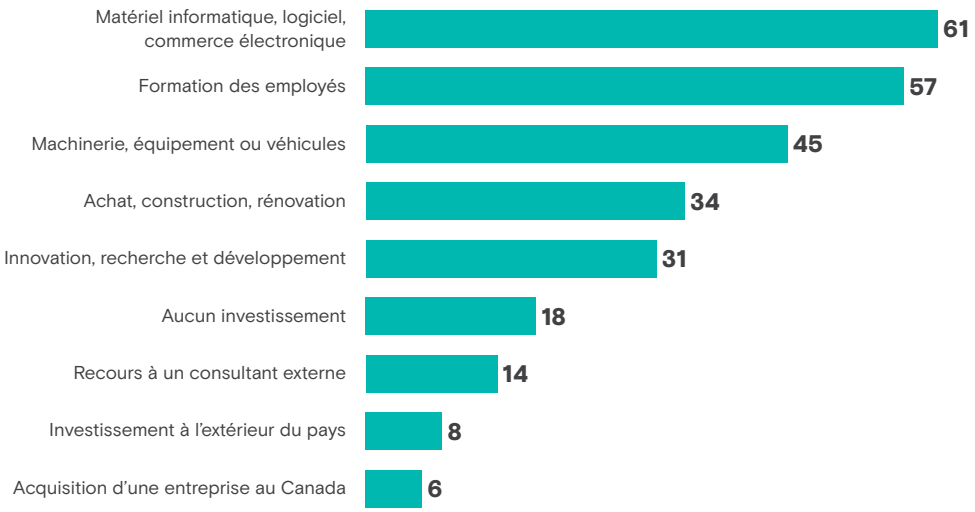
Plus d'une PME sur trois investira davantage en 2017[1]

Perspectives d'investissement, pourcentage de PME qui prévoient :
(n = 3988)

- **35 %** **investir davantage qu'en 2016**
- **16 %** **investir la même somme qu'en 2016**
- **31 %** **investir une somme moindre qu'en 2016**
- **18 %** **ne pas investir**

Les PME canadiennes prévoient investir principalement dans des projets pour améliorer leur efficacité et la productivité[1]

Principaux projets d'investissement en 2017

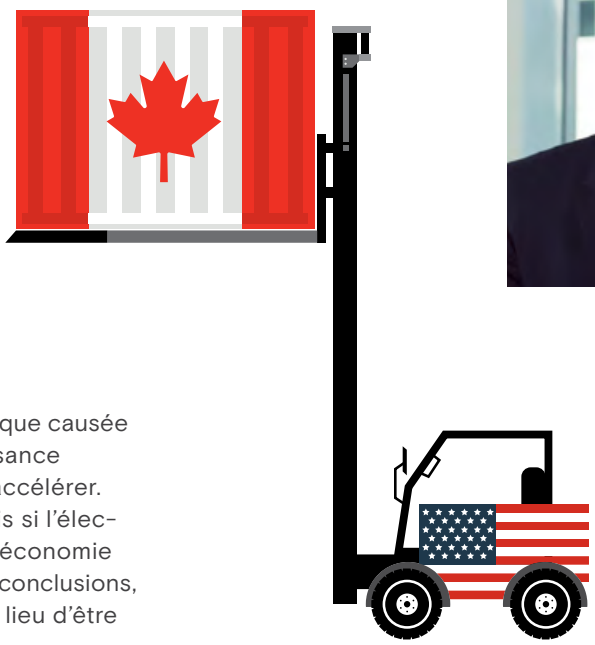


1. Source : SOM, *Enquête sur les intentions d'investissement des entrepreneurs canadiens : perspectives 2017.*

Par Pierre Cléroux

Administration Trump : optimisme mêlé d'inquiétude

Le programme de stimulation des É.-U. pourrait bénéficier aux entrepreneurs canadiens



Pierre Cléroux
Économiste en chef de BDC
@PierreCleroux

Après deux années de stagnation économique causée par la chute des prix du pétrole, la croissance économique au Canada semble enfin s'accélérer. Nombre d'entrepreneurs se demandent toutefois si l'élection de Donald Trump ne risque pas de freiner l'économie canadienne. Bien qu'il soit trop tôt pour tirer des conclusions, une analyse de la situation laisse croire qu'il y a lieu d'être optimiste malgré certains risques.

Commençons par le plan de stimulation économique vigoureux du président Trump. Annoncé pendant la campagne électorale, ce plan prévoit des baisses d'impôts considérables pour les particuliers et les entreprises et des investissements massifs dans les infrastructures. On ne sait pas encore quelles mesures de stimulation seront mises en œuvre, ni quand. Quoi qu'il en soit, le raffermissement de la croissance économique au sud de la frontière est généralement de bon augure pour l'économie canadienne, car il en résulte une augmentation de la demande pour les produits et services canadiens.

Par contre, les importantes réductions de l'impôt des sociétés proposées par Donald Trump rendraient le régime fiscal canadien moins concurrentiel que celui des États-Unis, situation qui risque d'être aggravée par l'allègement de la réglementation qu'envisage le nouveau président. Ensemble, ces politiques pourraient pousser certaines entreprises à s'établir aux États-Unis plutôt qu'au Canada.

Les taux d'intérêt sous pression

Une hausse éventuelle des taux d'intérêt des deux côtés de la frontière constitue un autre risque. Avec un taux de chômage de 4,8 % à peine et des salaires en hausse, l'économie américaine tourne déjà à plein régime ou presque croient de nombreux observateurs. Par conséquent, le plan de stimulation de la demande du président américain pourrait nourrir l'inflation, ce qui forcerait la Réserve fédérale à augmenter ses taux d'intérêt plus rapidement que prévu afin de refroidir l'économie. Des taux d'intérêt plus élevés chez nos voisins du Sud pourraient entraîner une hausse des taux au Canada, même si la plupart des observateurs ne s'attendent pas à ce que la Banque du Canada relève son taux directeur avant la fin de l'année.

Les États-Unis et le Canada ont développé au fil des ans de solides liens commerciaux qui sont renforcés par les accords commerciaux. Près de 75 % des exportations de marchandises canadiennes sont destinées aux États-Unis. Bien que la proportion des exportations américaines vers le Canada ne soit que de 19 %, il s'agit du principal marché d'exportation des États-Unis. Les deux pays ont donc intérêt à maintenir de bonnes relations commerciales.

Les facteurs fondamentaux demeurent solides

Que doivent en conclure les entrepreneurs canadiens ? De nombreuses entreprises qui font affaire sur le marché américain devront apprendre à jongler avec les changements apportés par la nouvelle administration. Les facteurs économiques fondamentaux demeurent néanmoins très positifs. L'économie mondiale est en croissance et celle des États-Unis compte parmi les plus dynamiques de la planète. Les entrepreneurs canadiens doivent continuer à investir dans leur entreprise et à chercher des débouchés à l'exportation aux États-Unis et ailleurs dans le monde. *

BDC est là où il faut : ici, avec vous.

Il y a plusieurs moyens de faire grandir une entreprise. En tant que seule banque qui se consacre uniquement aux entrepreneurs, nous sommes là pour vous donner le financement et les services-conseils dont vous avez besoin pour guider la vôtre dans la bonne direction.

Voyez ce que nous pouvons faire pour vous à bdc.ca

bdc
financement.
conseil.
détermination.