BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA
AUTOMNE 2015 / VOL. 35 N° 3 / BDC.CA

profit$

DE L'INFORMATION ESSENTIELLE
POUR LES ENTREPRENEURS

RÉGIME MINCEUR

BÂTISSEZ UNE ENTREPRISE PLUS EFFICACE ET RENTABLE

PRÊT POUR LA VENTE

COMMENT OBTENIR LE MEILLEUR PRIX POUR VOTRE ENTREPRISE

S'ATTELER À LA TÂCHE

D'UNE IDÉE GÉNIALE JUSQU'AU LANCEMENT

ALAIN DUCLOS
REFENDOIRS CR

BDC
L'entrepreneur d'abord

08
EN COUVERTURE
VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE « ALLÉGÉE » ?

Vous seriez surpris du gaspillage dans votre entreprise et des profits perdus. **ALAIN DUCLOS** a été stupéfié quand une initiative d'efficacité opérationnelle a augmenté la production de son entreprise de 15 %.

04
TOUR D'HORIZON

FAIRE CROÎTRE VOTRE ENTREPRISE : 4 STRATÉGIES GAGNANTES

COMMENT RÉDUIRE LES RISQUES LIÉS AUX CONTRATS INTERNATIONAUX

CONSEIL EN MATIÈRE DE GESTION

12
REPORTAGE
LE JUSTE PRIX

BARRY WOOD a évalué plus de 60 entreprises avant d'acheter Ontario Excavac. Vendre une entreprise et en obtenir un bon prix est plus difficile qu'il n'y paraît. Voici ce que vous devez savoir.

19
DANS SES MOTS
À UN POINT TOURNANT

Des femmes entrepreneurs parmi les meilleures au Canada parlent du plus grand risque qu'elles ont pris dans leur entreprise et racontent pourquoi cela en a valu la peine.

16
L'ENTREPRENEUR D'ABORD
L'ATTELLE EXCEPTIONNELLE

CHRIS COWPER-SMITH et son équipe ont réussi à développer une attelle de genou bionique unique grâce à une excellente idée de départ, à des années de travail acharné et à une détermination inébranlable à satisfaire les besoins des clients. Son plan en vue d'un lancement commercial complet lui a valu le Prix jeune entrepreneur BDC 2015.

MICHAEL DENHAM
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

LA VOLONTÉ DE CROÎTRE

LA PLUPART DES ENTREPRENEURS VEULENT FAIRE **CROÎTRE LEUR ENTREPRISE**, MAIS LA GESTION D'UNE ENTREPRISE EN PLEINE CROISSANCE EST TRÈS EXIGEANTE. BONNE NOUVELLE : VOUS N'ÊTES PAS SEUL.

Depuis mon arrivée à BDC en août, j'ai parcouru le pays, à la rencontre des employés et de bon nombre des entrepreneurs que nous servons.

Ces derniers m'ont dit combien gérer une entreprise est gratifiant, mais aussi difficile. Concurrence, évolution des technologies, pressions financières : les écueils sont nombreux.

Ces conversations m'ont convaincu de l'importance de la mission de BDC et rappelé pourquoi j'y crois autant.

BDC est une banque à part. Nous sommes là pour vous aider à améliorer et à faire croître votre entreprise à l'aide de financement et de conseils. Comme moi, chacun de nos employés se demande comment mieux vous appuyer.

Nous avons mené à cette fin une étude sur les défis que pose la croissance. Celle-ci a révélé qu'une grande majorité des chefs d'entreprise visent à faire croître leur entreprise, qu'elle soit déjà en croissance ou non.

Ces entrepreneurs ont relevé plusieurs avantages importants de la croissance, comme l'amélioration de leur situation financière personnelle, la création d'un milieu de travail plus stimulant pour leurs employés et une plus grande capacité à se mesurer à la concurrence.

Nous sommes entièrement d'accord. Nous savons qu'une entreprise dynamique et en croissance est bénéfique pour vous, vos employés et votre communauté.

Les répondants ont par ailleurs mentionné une série de défis qui compliquent la croissance, dont les pressions sur le fonds de roulement, les exigences accrues envers les employés et la nécessité de suivre l'évolution des technologies et les tendances du marché. Nous pouvons vous aider à ces égards.

BDC a l'expertise et les ressources nécessaires pour vous aider à surmonter vos difficultés et à réaliser vos projets de croissance. Notre objectif en tant que banque de développement est de donner à votre entreprise les moyens d'exceller.

J'ai hâte de vous servir encore mieux. Avec votre ambition et notre soutien, vous pourrez aller très loin.

Vous trouverez plus loin des détails sur notre étude intitulée *Les PME et la croissance : défis et stratégies gagnantes.* $

PROFIT$[MD] est publié par BDC pour informer les entrepreneurs sur des sujets d'intérêt courant et sur les produits et services de BDC.

Il est possible de reproduire les articles publiés dans *Profit$*[MD] après en avoir obtenu la permission 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

Imprimé sur du papier 100 % recyclé.

BDC L'entrepreneur d'abord

Canada

FAIRE CROÎTRE VOTRE ENTREPRISE : 4 STRATÉGIES GAGNANTES

UNE NOUVELLE ÉTUDE DE BDC PRÉSENTE QUATRE STRATÉGIES POUR SURMONTER LES DÉFIS AUXQUELS FONT FACE LES ENTREPRENEURS QUI VEULENT FAIRE CROÎTRE LEUR ENTREPRISE

BDC a demandé à plus de 1 000 chefs de petites et moyennes entreprises de partout au Canada de nous donner leur point de vue sur la croissance ; les résultats sont très révélateurs.

Une grande majorité d'entre eux souhaitent faire croître leur entreprise, qu'elle soit déjà en croissance ou non. À la question de savoir dans quelle mesure la croissance est importante pour une entreprise, les répondants ont attribué une note moyenne de 7,1 sur 10, et 38 % d'entre eux ont donné une note de 10 sur 10.

LES DÉFIS DE LA CROISSANCE

Si la croissance procure de nombreux avantages, les chefs d'entreprise ont aussi relevé certains des défis qu'elle pose (par ex., pressions financières, fardeau pour les ressources humaines, difficulté à s'imposer face à une concurrence féroce et connaissance insuffisante des nouvelles technologies, des tendances du marché et des concurrents).

BDC a demandé aux dirigeants de PME d'indiquer des stratégies pour surmonter ces défis. Elle a aussi invité ses conseillers d'affaires à donner des conseils sur la façon de mettre en œuvre chacune de ces stratégies.

STRATÉGIE Nº 1

SOYEZ UNE ENTREPRISE CENTRÉE SUR LE CLIENT

Une majorité écrasante des répondants, soit 99 %, ont indiqué que bien connaître les besoins des clients et savoir y répondre représente un facteur décisif pour assurer la croissance de leur entreprise. Pour vous aider, les conseillers de BDC ont offert quelques conseils.

- Vous devez d'abord mieux connaître vos clients. Où sont-ils ? Qui sont-ils ? Quels sont leurs valeurs, leurs intérêts et leur mode de vie ? Comment aiment-ils faire affaire avec vous ?
- Pour mieux les connaître, faites des recherches en utilisant des sources secondaires (rapports, enquêtes, etc.) ou faites votre propre analyse à partir d'entretiens, de groupes de discussion et de sondages.
- On dit généralement que 80 % des ventes sont générées par 20 % des clients. Cherchez donc à bien comprendre vos meilleurs clients et cultivez leur loyauté.
- Investissez dans un système de gestion de la relation client pour permettre à votre équipe d'avoir un accès centralisé aux renseignements pertinents sur vos clients actuels et potentiels.

ILLUSTRATION : SÉBASTIEN THIBAULT

STRATÉGIE Nº 2

BÂTISSEZ UNE ÉQUIPE GAGNANTE

Notre étude indique que les dirigeants d'entreprises en croissance s'intéressent de près à la gestion des ressources humaines. Pour 85 % d'entre eux, cela se traduit par une meilleure formation des employés, tandis que 72 % jugent prioritaire l'embauche de personnel plus compétent. Voici ce que suggèrent nos conseillers d'affaires pour appliquer cette stratégie dans votre entreprise :

- Établissez un plan de gestion des ressources humaines qui prévoit vos besoins en personnel, aborde les enjeux pertinents et définit comment retenir et motiver les employés.
- Évaluez les compétences de vos employés pour déterminer les lacunes et élaborez des stratégies de formation et d'embauche pour les combler.
- Préparez des descriptions de tâches claires, des objectifs de rendement et des évaluations pour que vos employés soient productifs et s'efforcent de toujours donner le meilleur d'eux-mêmes.

STRATÉGIE Nº 3

DEMEUREZ À L'AVANT-GARDE, INNOVEZ

Selon notre étude, huit répondants sur dix jugent l'innovation indispensable à la croissance de leur entreprise. Tout comme la compréhension et la satisfaction des besoins des clients, l'innovation est l'une des stratégies de croissance utilisées par les répondants, peu importe le rythme de croissance, la taille ou l'emplacement de l'entreprise. Suggestions de nos conseillers pour stimuler la capacité d'innovation de votre entreprise :

- Recueillez les idées et la rétroaction des fournisseurs, des clients et des autres parties prenantes. Exploitez également la créativité de vos employés ; ils connaissent votre entreprise et votre industrie et sont souvent votre meilleure source d'idées.
- Élaborez avec votre équipe et tenez à jour une stratégie d'innovation pour améliorer vos produits et services, vos processus, votre marketing, votre modèle d'affaires et votre chaîne d'approvisionnement.
- L'innovation n'est pas nécessairement synonyme d'inventions ou de changements radicaux. Elle est faite aussi d'améliorations graduelles des produits, des processus et des solutions.

INVESTISSEZ POUR ÊTRE LES MEILLEURS

La croissance dépend souvent des ressources investies dans l'entreprise. Pas étonnant que trois entrepreneurs sur quatre indiquent avoir investi dans l'expansion des installations ou l'acquisition d'équipements et de technologies pour accroître la capacité de production. Voici les recommandations de nos conseillers pour aider à optimiser vos investissements :

- Explorez à fond ce que le marché a à offrir avant tout investissement important.
- Privilégiez les solutions technologiques clés en main plutôt que le développement d'applications sur mesure. Ces dernières sont souvent plus coûteuses à long terme et créent une dépendance envers le fournisseur.
- Minimisez l'incidence sur vos flux de trésorerie en finançant votre croissance au moyen de prêts commerciaux au lieu de vos liquidités. Optez pour des prêts dont les modalités de remboursement concordent avec la durée prévue des actifs.

Pour en savoir plus sur la croissance et la façon de la concrétiser dans votre entreprise, téléchargez l'étude, *Les PME et la croissance : défis et stratégies gagnantes,* au **www.bdc.ca/croissance**

COMMENT RÉDUIRE LES RISQUES LIÉS AUX CONTRATS INTERNATIONAUX

VOICI SIX STRATÉGIES POUR RÉDIGER DES CONTRATS SOLIDES QUI VOUS ÉVITERONT DES ENNUIS AVEC LES CLIENTS ET LES GOUVERNEMENTS ÉTRANGERS

01 RÉGLEZ LA QUESTION DE LA LANGUE

Entendez-vous avec votre client sur la langue employée et sur le sens de chaque clause.

02 VEILLEZ AU RESPECT DES LOIS ET OBLIGATIONS FISCALES

Consultez des spécialistes juridiques au sujet de la fiscalité et des lois et règlements qui régissent le marché local, et ce, avant de conclure le contrat. Insérez des clauses qui vous protégeront.

03 PRIVILÉGIEZ L'ARBITRAGE AUX ACTIONS EN JUSTICE

Faites tout votre possible pour éviter de vous retrouver devant les tribunaux locaux. Il est beaucoup plus sûr de prévoir dans votre contrat une clause d'arbitrage stipulant que cette procédure sera menée dans un pays neutre.

04 ARRÊTEZ LA LIVRAISON AU POINT D'ENTRÉE

Dans la plupart des marchés étrangers, ne livrez jamais vos marchandises au-delà du point d'entrée. Ce devrait être au client d'assumer la responsabilité du passage transfrontalier des marchandises (dédouanement, permis d'importation, taxes et droits de douane, etc.).

05 PRÉCISEZ LES CONDITIONS D'ACCEPTATION

Quand l'acceptation dépend des caractéristiques ou du bon fonctionnement du produit, insérez au contrat une clause d'« acquiescement tacite ». Celle-ci devrait lier l'acceptation à des conditions ou des événements précis, jamais à des libellés vagues comme « la satisfaction de l'acheteur ».

06 PROTÉGEZ-VOUS CONTRE LES RISQUES CONTRACTUELS

Qu'arrive-t-il en cas de résiliation injustifiée, de faillite de l'acheteur ou de révocation de vos permis d'importation importants ? Protégez-vous contre ces risques et bien d'autres en souscrivant des produits d'assurance à l'exportation comme ceux offerts par Exportation et développement Canada (EDC).

Cet article est tiré du site **exportateursavertis.ca** d'EDC. Pour en savoir plus sur la gestion des risques à l'exportation, visitez edc.ca et téléchargez « L'abc des contrats commerciaux internationaux ».

CONSEIL EN MATIÈRE DE GESTION

LA PASSION COMPTE QUAND VOUS EMBAUCHEZ

Elizabeth Bernier et son mari, Joel St. Onge, ont fait croître leur petite entreprise de bois d'œuvre, St. Onge Logging, en en faisant un fournisseur de produits forestiers diversifiés qui sert l'Amérique du Nord. ■ L'entreprise de Sioux Lookout, en Ontario, s'est réinventée après la récession en investissant dans son expansion et en se lançant dans la production de copeaux destinés à la fabrication de pâte. Selon Mme Bernier, cet essor a nécessité un changement de mentalité pour l'embauche des nouveaux employés. ■ « Comme d'autres PME rurales, nous étions habitués à travailler avec des hommes de la région que nous connaissons et considérons comme des membres de la famille, dit-elle. Cependant, il nous a fallu embaucher des gens ayant d'autres compétences. Nous avons maintenant une quarantaine d'employés, sans compter les sous-traitants, et j'ai appris qu'il n'est pas nécessaire de connaître personnellement chacun d'eux pour former une excellente équipe. » ■ Lorsqu'elle recrute, Mme Bernier a appris à lire entre les lignes ; l'employé le plus prometteur n'est pas toujours celui qui a le meilleur CV. ■ « Je regarde au-delà du dossier de candidature et je parle avec les candidats pour déceler leur intérêt pour le travail forestier, ajoute-t-elle. Je vais les former s'ils sont passionnés. Donner une chance aux gens permet de souder l'équipe et de faire progresser l'entreprise. »

JOEL ST. ONGE ET **ELIZABETH BERNIER**
ST. ONGE LOGGING

IMAGINEZ UNE SOLUTION DURABLE
à vos problèmes de production les plus pressants

Vous voulez mettre fin à vos pertes, accroître vos profits ou répondre à une demande croissante ? Notre approche éprouvée en matière d'efficacité opérationnelle pourrait être la solution.

Nos experts en efficacité opérationnelle peuvent vous aider à :

- Régler les problèmes de production critiques et éviter qu'ils se reproduisent
- Accroître votre capacité à répondre aux besoins des clients et du marché
- Mettre en œuvre une culture d'amélioration continue
- Favoriser l'engagement des employés et améliorer la collaboration
- Poser les jalons d'une croissance et d'une productivité soutenues

Communiquez avec nous pour savoir comment nous pouvons vous aider.
Appelez au 1-888-463-6232 ou visitez bdc.ca

BDC
L'entrepreneur d'abord

FINANCEMENT | CONSULTATION > **BDC.CA**

Canada

VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE «ALLÉGÉE»?

LE MANQUE D'EFFICACITÉ COÛTE PLUS CHER QUE VOUS NE L'IMAGINEZ

› *PAR ALEX ROSLIN*

ALAIN DUCLOS
REFENDOIRS CR

ALAIN DUCLOS N'ÉTAIT PAS CONVAINCU DES AVANTAGES D'UNE **INITIATIVE D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE** POUR SON ENTREPRISE, MAIS UN GAIN DE PRODUCTIVITÉ DE 15 % L'A FAIT CHANGER D'AVIS. ET VOUS, QU'AURIEZ-VOUS À GAGNER ?

PHOTOS : DOMINIQUE LAFOND (RODEO)

Lorsqu'un conseiller en efficacité opérationnelle lui a affirmé que son entreprise pouvait gagner en productivité et réaliser des profits additionnels importants, Alain Duclos, ingénieur industriel à la tête d'une solide entreprise spécialisée dans la refente de bobines d'acier plat et d'aluminium, était sceptique.

Mais il s'est fié au conseiller car, même si son entreprise montréalaise Refendoirs CR réalisait la moitié des gains promis, ça en vaudrait la peine.

M. Duclos savait qu'un changement s'imposait. Ses clients demandaient des délais de livraison plus courts, et les coûts d'expédition élevés l'empêchaient d'étendre ses activités au-delà de sa clientèle existante au Québec et dans les Maritimes. Alléger ses opérations semblait une bonne façon de maintenir sa marge de profits.

Le conseiller a d'abord analysé l'entreprise, puis il a proposé quelques moyens simples d'éliminer le gaspillage et d'accroître la productivité, comme la normalisation et l'épuration des postes de travail, la création de tableaux de bord du rendement et la simplification des étapes de préproduction.

DES RÉSULTATS ÉTONNANTS

Les résultats ont étonné M. Duclos : chute des temps morts de 30 % et augmentation de la production de 15 % sans travail supplémentaire des 45 employés. L'entreprise a même atteint une production record en juin.

« J'ai été renversé, dit M. Duclos. J'ai toujours su que certaines choses pouvaient être améliorées, mais jamais je n'aurais pensé atteindre un tel résultat. »

Or, la plupart des petites et moyennes entreprises peuvent réaliser des gains de productivité importants à relativement peu de frais, selon Stéphane Chrusten, conseiller d'affaires de BDC spécialisé dans l'efficacité opérationnelle, qui a aidé M. Duclos.

Dans les PME canadiennes types, seulement 15 à 20 % du travail quotidien sont consacrés à des activités purement productives.

« On peut éliminer une grande partie de ce temps improductif en rehaussant l'efficacité », affirme M. Chrusten.

UNE QUESTION DE SURVIE

Les entreprises inefficaces et improductives ne font pas que laisser des profits sur la table, ajoute-t-il. Elles sont vulnérables face aux concurrents mieux gérés.

« C'est souvent une question de survie. »

La première étape pour alléger l'entreprise consiste généralement à bien évaluer l'efficacité opérationnelle et à se comparer au reste de l'industrie pour avoir une meilleure idée de sa performance (ce qui est souvent difficile à réaliser de manière exacte et objective – c'est donc une bonne idée de consulter un expert).

Cette évaluation mettra en lumière les améliorations prioritaires pour réaliser des gains rapides et vous aidera à instaurer une culture d'amélioration continue.

En suivant une méthodologie normalisée de BDC, M. Chrusten a d'abord discuté avec M. Duclos et les autres membres de la direction afin de mieux connaître l'entreprise, de déterminer les goulots d'étranglement (points où employés ou machines deviennent inactifs) et les autres problèmes, puis d'en explorer les causes et les façons de les régler.

Ensuite, lors d'une tournée des lieux, il a évalué 25 facteurs opérationnels clés, tels que gestion des stocks, organisation du lieu de travail, contrôle de la qualité, planification de la production et entretien de l'équipement, sur une échelle de 0 à 5.

« Il est important de rechercher toutes les sources de problèmes et d'en trouver les causes profondes », dit-il.

PRÉPARATION D'UN PLAN D'ACTION

À partir de cette évaluation, M. Chrusten a rédigé un rapport incluant plusieurs changements prioritaires et un plan pour leur mise en œuvre.

Il suggère généralement entre trois et cinq changements que l'entreprise peut apporter elle-même ou avec l'aide d'un consultant externe dans le cadre de projets standardisés en fonction des problèmes connus dans la plupart des entreprises et de projets personnalisés pour traiter des problèmes précis.

Sa première suggestion est souvent de normaliser et d'épurer les lieux de travail selon la méthode des 5S de Toyota. « Cela peut être très motivant pour les employés, dit M. Chrusten, car ça leur permet de respirer. »

Il suggère aussi fortement d'établir des indicateurs de rendement clés et de former les gestionnaires et les employés à les surveiller au moyen de tableaux de bord.

LES TABLEAUX DE BORD FAVORISENT LA PRODUCTIVITÉ

« Avec des tableaux de bord, explique M. Chrusten, on peut comparer son rendement d'un jour à l'autre et voir l'impact des mesures d'efficacité. Cela devient tout naturel de commencer la journée en évaluant le travail de la veille et en réfléchissant à des moyens de l'améliorer. C'est dans la nature humaine d'en faire un défi personnel. »

Deux projets personnalisés courants sont la réorganisation de l'équipement dans l'usine pour rendre la production plus efficiente et la simplification des processus de réception des commandes et de préproduction pour réduire les erreurs et gagner du temps.

Les projets d'efficacité opérationnelle sont aussi indiqués pour les entreprises de fabrication et de services. « Pratiquement tous les secteurs peuvent en profiter, dit M. Chrusten, pourvu qu'il existe un processus faisant appel à des travailleurs. »

Dans l'entreprise de M. Duclos, l'épuration des postes de travail a été une démarche simple, mais utile. « Avant, les employés perdaient du temps parce que leur poste n'était pas ordonné et propre », confie l'entrepreneur.

UN OUTIL ESSENTIEL

M. Duclos était moins convaincu du besoin d'un tableau de bord pour suivre l'efficacité, mais l'insistance de M. Chrusten lui a fait accepter l'idée. Il reconnaît aujourd'hui que cet outil est essentiel.

« Je consulte le tableau de bord chaque jour, dit-il. Il est très intéressant et utile. Chacun peut y voir les problèmes et les solutions. »

Sur les conseils de M. Chrusten, M. Duclos a aussi amélioré la coordination des tâches de préproduction en vue de minimiser le temps d'inactivité des machines. Les nouvelles étapes ont réduit de 18 à 12 minutes le temps moyen de mise au point – un gain énorme qui rehausse la rentabilité de chaque commande.

« J'AI TOUJOURS SU QUE CERTAINES CHOSES POUVAIENT ÊTRE AMÉLIORÉES, MAIS JAMAIS JE N'AURAIS PENSÉ ATTEINDRE UN TEL RÉSULTAT. »

M. Duclos estime qu'il récupérera ses frais en moins d'un an et discute déjà avec M. Chrusten d'un autre exercice d'efficacité opérationnelle.

Après un mois de juin record, M. Duclos a organisé une célébration pour remercier ses employés. « Ils étaient très fiers », dit-il des membres de son équipe soudée, qu'il décrit comme « très motivés, travailleurs et fidèles ».

« L'esprit d'équipe était déjà bon. Je ne veux pas qu'ils travaillent plus fort, mais mieux. » $

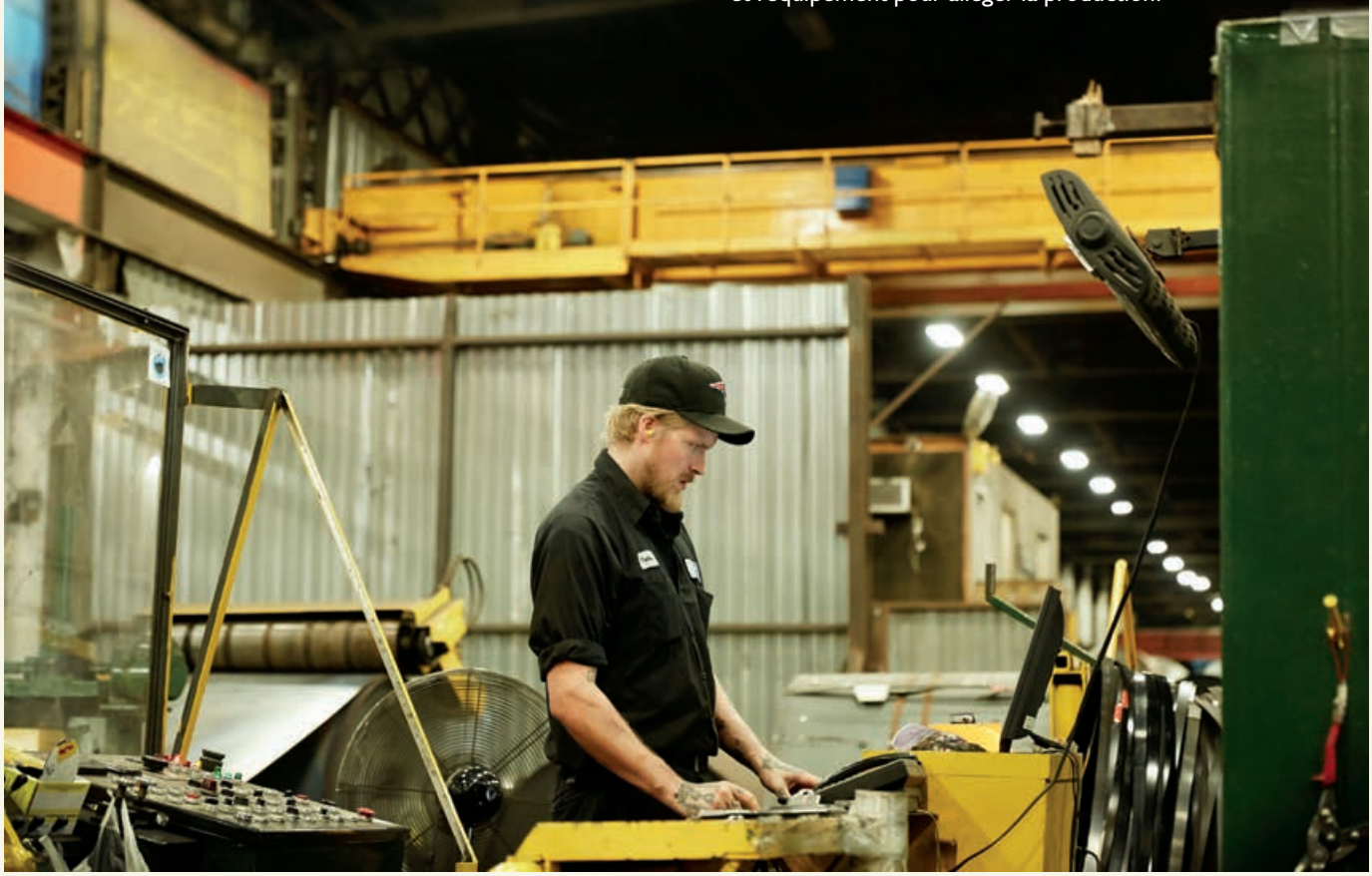
3 CONSEILS POUR ACCROÎTRE L'EFFICACITÉ

*VOICI **TROIS ÉTAPES** POUR AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DE VOTRE ENTREPRISE*

ÉVALUER — Commencez par évaluer votre efficacité. Comment se compare-t-elle à celle des concurrents ? Où sont les goulots d'étranglement qui causent des temps morts pour vos employés ou vos machines ? Quels obstacles nuisent à de meilleurs résultats ? Comment améliorer vos processus ? Étudiez tous les secteurs de l'entreprise. Par exemple, si vous avez un taux élevé de bris d'équipement, déterminez pourquoi et cherchez des moyens de le réduire.

SURVEILLER — Créez un système de surveillance continue du rendement dans divers secteurs. Établissez des indicateurs de rendement clés, puis créez un tableau de bord pour pouvoir les suivre. Faites de la surveillance continue un élément de votre culture d'entreprise pour tous les superviseurs et les employés.

ÉPURER, NORMALISER ET RÉORGANISER — Un bon début consiste à épurer et à normaliser les postes de travail afin d'aider les employés à trouver plus rapidement ce dont ils ont besoin et à gagner ainsi du temps. Un espace plus propre rehaussera aussi le moral. Cherchez enfin à réorganiser les lieux de travail et l'équipement pour alléger la production.



LE JUSTE PRIX

COMMENT PRÉPARER VOTRE ENTREPRISE À LA VENTE

BARRY WOOD
ONTARIO EXCAVAC

PHOTOS : DANIEL ALEXANDER

DES ENNUIS DE SANTÉ INATTENDUS ONT FORCÉ PHIL LAFLECHE À VENDRE SON ENTREPRISE À UN GROUPE DIRIGÉ PAR BARRY WOOD. M. LAFLECHE AVAIT DÉJÀ FAIT LE NÉCESSAIRE POUR **S'ASSURER D'OBTENIR UN BON PRIX**. EST-CE VOTRE CAS ?

Phil Lafleche était au début de la soixantaine quand des ennuis de santé l'ont incité à vendre son entreprise. Ce ne fut pas une décision facile.

Il s'était consacré pendant plus de 15 ans à Ontario Excavac, qui utilise de l'eau sous pression pour faire des travaux d'excavation près des lignes de services publics et extrait la boue à l'aide d'un puissant aspirateur. Lorsqu'il l'a achetée, en 1998, l'entreprise de Mississauga, en Ontario, avait quatre employés et deux camions hydrovac.

En 2013, grâce aux efforts de M. Lafleche, elle comptait 50 employés, 21 camions, une solide équipe de direction et une structure de gestion allégée, en plus d'afficher un taux de satisfaction de la clientèle élevé.

L'entreprise était en plein essor, mais son propriétaire savait que le moment était venu de s'en départir.

RENCONTRE FORTUITE

Heureusement, trouver un acheteur n'a pas été trop difficile. Les bénéfices élevés et les activités solides de l'entreprise assuraient déjà l'obtention d'un bon prix de vente.

M. Lafleche n'a pas eu à chercher bien loin ni bien longtemps pour trouver preneur. Lors d'un événement d'affaires, il a rencontré Barry Wood, un comptable agréé qui dirigeait un groupe d'investisseurs à la recherche d'une acquisition.

Les deux hommes se sont rapidement entendus sur la valeur et, six mois après leur première rencontre, la vente était conclue.

Beaucoup d'entrepreneurs canadiens vivent la même situation que M. Lafleche quand ils décident de vendre. Les baby-boomers arrivant à l'âge de la retraite, le visage des propriétaires d'entreprise au Canada changera considérablement dans les prochaines années.

BEAUCOUP N'ONT PAS DE PLAN

Beaucoup d'entrepreneurs ne sont toutefois pas en aussi bonne position que M. Lafleche pour attirer des acheteurs et vendre à bon prix. Selon un sondage de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante réalisé en 2011, un peu plus de la moitié des propriétaires qui prévoient quitter leur entreprise n'ont aucun plan de relève.

Les conséquences peuvent être désastreuses. Une mauvaise planification peut se traduire par un prix de vente sous-optimal et des conditions défavorables. Vous pourriez même perdre votre entreprise si vous êtes forcé de vendre à la hâte, mais que vous ne trouvez pas d'acheteur, une situation qui pourrait avoir d'énormes répercussions sur votre retraite.

Arriver à vendre votre entreprise au meilleur prix possible peut nécessiter des années de préparation, indique Angelo Zeni, directeur, Capital de croissance et transfert d'entreprise, à BDC.

« Les entrepreneurs devraient avoir un plan sur cinq ans pour éviter de précipiter la préparation de leur entreprise à la vente », explique M. Zeni, dont le groupe fournit du financement mezzanine pour les transferts d'entreprise. « Sinon, ils n'arriveront pas à maximiser la valeur pour les actionnaires. »

SE POSITIONNER POUR LA VENTE

Se mettre à la place des acheteurs potentiels est un bon point de départ. Pensez à ce qu'ils recherchent ; cela pourrait vous aider à positionner votre entreprise pour en rehausser la valeur à leurs yeux.

Vous pourriez aussi demander l'aide de consultants externes pour préparer votre entreprise à la vente et obtenir des conseils d'expert, notamment en matière de planification stratégique, de gestion financière, d'efficacité opérationnelle et de ventes et de marketing.

Les acheteurs ont tendance à chercher des entreprises rentables ayant de bonnes perspectives d'avenir et une gestion allégée, affirme M. Zeni.

Ils s'intéressent tout particulièrement à la croissance. « Les acheteurs veulent voir une croissance du chiffre d'affaires et du bénéfice net, pas un *statu quo* », fait valoir M. Zeni.

PHIL LAFLECHE
ONTARIO EXCAVAC

Ils veulent également que l'entreprise soit bien gérée et qu'elle dispose de processus reproductibles et d'une information financière fiable. « L'acheteur potentiel doit être convaincu que l'entreprise prospérera après votre départ », poursuit-il.

DES PERSPECTIVES SOLIDES

Barry Wood a vu en Ontario Excavac une entreprise qui présentait toutes ces caractéristiques. Ayant déjà dirigé cinq autres acquisitions, il savait exactement quel type d'entreprise il cherchait. Pour sa dernière acquisition, il a évalué de 60 à 70 entreprises avant de trouver, enfin, celle de M. Lafleche.

Elle répondait d'abord à son principal critère : un solide potentiel de croissance. Les liens étroits que l'entreprise entretenait avec ses clients lui plaisaient aussi beaucoup. « À mon avis, Ontario Excavac avait non seulement d'excellentes perspectives d'affaires et d'excellentes relations avec sa clientèle, mais elle évoluait aussi sur un marché en pleine croissance aux multiples possibilités », déclare M. Wood, qui a fait appel à l'équipe Capital de croissance et transfert d'entreprise de BDC pour l'aider à financer la transaction.

Autre point positif : M. Lafleche tenait des dossiers détaillés et à jour sur ses finances, son personnel et ses clients, que M. Wood a étudiés attentivement avant de conclure la transaction.

SOUS LA LOUPE

« Les vendeurs doivent comprendre qu'il y aura un contrôle diligent, affirme Barry Wood. Leur entreprise sera scrutée à la loupe, un peu comme lors d'un audit, mais avec un examen de leurs activités. »

M. Wood s'informe aussi généralement sur la culture et les relations de travail au sein de l'entreprise. « Y règne-t-il un climat de plaisir ou d'animosité ? Les experts en finances négligent souvent l'aspect personnel », souligne-t-il.

M. Wood est prêt à fermer les yeux sur certains problèmes si les perspectives d'affaires sont bonnes. En fait, il estime qu'une telle entreprise peut représenter « une excellente occasion », car une amélioration des processus internes peut permettre d'accroître rapidement le rendement.

Il avait vu juste avec Ontario Excavac. Après l'achat, au début de 2014, il a apporté quelques changements, gardant par exemple une plus grande partie de l'entretien des camions à l'interne, ce qui a entraîné une diminution de 50 % des temps d'arrêt imprévus liés à des problèmes mécaniques.

EN EXPANSION

M. Wood a également embauché un directeur des RH, ce qui a amélioré le recrutement, l'entreprise ayant engagé 20 employés et acheté 10 camions supplémentaires. La hausse des revenus annuels dépasse 25 %, et le BAIIA (bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements) a augmenté de près de 40 % depuis le début de l'année, indique-t-il.

Phil Lafleche, qui est demeuré actionnaire minoritaire et membre du conseil, est heureux que son entreprise soit entre bonnes mains. M. Wood est tout aussi satisfait.

« Je n'ai fait qu'améliorer les points forts existants de l'entreprise. »

« LES VENDEURS DOIVENT COMPRENDRE QU'IL Y AURA UN CONTRÔLE DILIGENT. LEUR ENTREPRISE SERA SCRUTÉE À LA LOUPE. »

NOMBREUX SONT LES ENTREPRENEURS QUI ONT UNE IDÉE IRRÉALISTE DE LA VALEUR DE LEUR ENTREPRISE.

COMBIEN VAUT VOTRE ENTREPRISE ?

Pour les entrepreneurs qui veulent se départir d'une entreprise, l'évaluation est évidemment un enjeu clé. Déterminer la juste valeur d'une entreprise est une tâche ardue, mais le prix de vente résultant de vos calculs sera un élément central de votre plan de transition. Nombreux sont les entrepreneurs qui ont une idée irréaliste de la valeur de leur entreprise. Un évaluateur d'entreprise professionnel peut vous aider à fixer un prix de vente et à déterminer si une offre est raisonnable.

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.

Ce multiple varie d'un secteur à l'autre et peut être de trois à six fois le BAIIA pour les petites et moyennes entreprises, selon les conditions du marché.

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, dit Catherine Tremblay, membre du conseil d'administration de l'Institut canadien des experts en évaluation d'entreprise.

Mme Tremblay, qui est également 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.

Si les trois méthodes d'évaluation donnent des résultats différents, l'évaluateur cherche à comprendre pourquoi et ajuste le multiple du BAIIA si nécessaire. « L'exercice du jugement et les estimations jouent un rôle important dans l'évaluation, explique Mme Tremblay. C'est à la fois une science et un art. »

L'ATTRAIT ÉVENTUEL DES ACTIFS

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

Enfin, n'oubliez pas que le prix que vous obtiendrez pour votre entreprise pourrait différer de la valeur marchande estimative, et qu'il peut dépendre de facteurs imprévus. Un acheteur pourrait par exemple être prêt à payer plus cher pour votre entreprise parce qu'elle correspond à ses besoins. $

L'ATTELLE EXCEPTIONNELLE

UN ACCENT SOUTENU SUR LES BESOINS DES CLIENTS

› *PAR LEO VALIQUETTE*

PHOTOS : JAMES INGRAM

CHRIS COWPER-SMITH ET **BOB GARRISH**
SPRING LOADED TECHNOLOGY

CHRIS COWPER-SMITH ET BOB GARRISH ONT DÉVELOPPÉ UNE ATTELLE DE GENOU BIONIQUE RÉVOLUTIONNAIRE. GRÂCE AU GRAND PRIX DE 100 000 $ DU CONCOURS PRIX JEUNE ENTREPRENEUR BDC 2015, ILS TRAVAILLENT À **AUGMENTER LA PRODUCTION POUR LA COMMERCIALISER.**

Lorsque les fondateurs de Spring Loaded Technology, établie à Halifax, se sont rencontrés dans le cadre du programme Starting Lean à l'Université Dalhousie, ils avaient un intérêt commun – les problèmes de genoux.

À l'époque, Chris Cowper-Smith rédigeait sa thèse de doctorat sur le contrôle de la motricité dans le corps humain. Bob Garrish, lui, avait de l'expérience en génie mécanique.

« Nous avions intuitivement compris à quel point le genou humain pouvait être à la source de graves problèmes et nous voulions explorer cette question plus en profondeur », explique M. Cowper-Smith, président et chef de la direction de l'entreprise.

Les deux hommes ont décidé de créer une attelle « bionique », plus performante.

TOUT UN DÉFI

C'était un défi d'ingénierie sur lequel d'autres butaient depuis des décennies. Les produits existants stabilisaient les articulations, sans plus, et étaient en général encombrants et chers.

Les deux entrepreneurs voulaient développer un appareil plus abordable, capable de rétablir la mobilité et d'améliorer la performance sportive et assez compact pour être porté sous les vêtements.

Trois ans et 15 itérations de conception plus tard, Spring Loaded s'apprête à commercialiser la première technologie d'attelle de genou bionique au monde. L'entreprise tire son nom du mécanisme à ressort unique de l'attelle, inspiré du train d'atterrissage d'un avion.

Prochaine étape ? La commercialisation à grande échelle. Pour assurer le contrôle de la qualité et la protection de ses secrets commerciaux, Spring Loaded veut conserver la fabrication et l'assemblage à l'interne. Mais cela nécessite un nouvel investissement dans l'équipement et les processus de fabrication.

PRÊTE À ACCÉLÉRER

Le plan de lancement de Spring Loaded a reçu un bon coup de pouce en juin lorsque M. Cowper-Smith, 31 ans, a remporté le Grand prix de 100 000 $ du concours Prix jeune entrepreneur BDC.

Les gagnants ont été sélectionnés par le comité d'évaluation national de BDC et par le public, parmi dix finalistes de partout au pays.

Melissa Butler, propriétaire de Real Food Market à St. John's, a mérité le deuxième prix de 25 000 $ en services de consultation de BDC. Elle l'utilisera pour établir un système alimentaire durable à Terre-Neuve.

De son côté, Spring Loaded investira dans de nouveaux systèmes de fabrication de fibre de carbone et de composites rapides. Elle pourra ainsi multiplier sa production par six et réaliser des économies d'échelle, ce qui réduira les coûts de production par unité. Ces économies seront répercutées sur les consommateurs.

R ET D AXÉE SUR LES BESOINS

Peu d'entre nous se préoccupent de leurs genoux, tant que tout va bien. Mais cette articulation vitale encaisse continuellement les coups. Près de 60 % des blessures liées au sport impliquent le genou et 45 % de la population risque de souffrir d'arthrose au genou. Dans une population vieillissante et souffrant de plus en plus d'obésité, les problèmes de genoux ne cesseront d'augmenter.

De telles statistiques peuvent certainement inspirer des entrepreneurs à se pencher sur la question. Mais les fondateurs de Spring Loaded savaient mieux que quiconque comment s'y attaquer. Le programme Starting Lean de l'Université Dalhousie s'appuie sur la méthode développée par Eric Ries, dans son livre *The Lean Startup*.

Selon cette approche, la première question à se poser n'est pas si on peut créer un produit, mais si on devrait le créer. L'intérêt du marché est-il suffisant pour soutenir une entreprise durable ?

DISCUSSIONS AVEC LES CLIENTS

« Pendant nos quatre mois dans le programme Starting Lean, nous avons parlé à des clients potentiels, dit M. Cowper-Smith. Lorsque vous démarrez dans la vente de matériel, que votre produit ne fonctionne pas encore et que vous ne pouvez pas créer de prototypes à faibles coûts, vous devez passer beaucoup de temps à parler aux clients et à valider l'état du marché pour sonder la demande. »

DES EFFORTS FRUCTUEUX

« Notre première présentation à l'extérieur de l'école nous a valu une offre d'investissement, affirme M. Cowper-Smith. Ce fut déterminant. Nous avons accueilli cet investisseur dans l'équipe et le considérons maintenant comme un fondateur honoraire. »

Par la suite, Spring Loaded a notamment obtenu du financement de prédémarrage de particuliers fortunés. L'équipe a continué de miser résolument sur le développement de produit, en s'appuyant sur les commentaires de testeurs de projets pilotes et de professionnels de la santé.

UNE GESTION RIGOUREUSE

Environ 2 M$ ont été dépensés ces trois dernières années pour développer l'attelle de genou bionique. M. Cowper-Smith affirme avoir vu des entreprises mieux établies dépenser dix fois plus pour des produits comparables.

« Nous avons surveillé notre taux d'absorption du capital, souligne-t-il, avec des ressources très limitées, ce qui était intéressant pour les investisseurs. »

Mais l'importance accordée aux besoins du marché a parfois occasionné des difficultés. Presque tout le monde, semble-t-il, veut une attelle de genou bionique.

« L'un des plus grands risques pour notre entreprise est l'éparpillement, explique l'entrepreneur, car de nombreux types de clients nous contactent. Nous devons frapper un grand coup avec le premier marché auquel nous nous attaquerons. »

UN CRÉNEAU PRÉCIS

Spring Loaded a décidé de commencer par cibler le marché du ski, où son attelle peut servir à améliorer la performance de personnes en santé souffrant de problèmes mineurs aux genoux. La réussite dans ce secteur lui permettra de s'étendre à d'autres marchés visant les personnes actives, puis de se lancer dans les marchés des soins de santé.

Une attelle de genou pour les gens actifs est plus simple à fabriquer et à commercialiser qu'une attelle aux applications cliniques. Pour traiter les problèmes chroniques qui affectent la mobilité, l'appareil doit intégrer plus de fonctions et répondre aux exigences des autorités de réglementation et des assureurs de soins médicaux.

M. Cowper-Smith et son équipe ont appris que, pour surmonter les obstacles et dénicher des occasions, il n'y a rien de mieux que d'aller sur le terrain pour parler aux gens. C'est ce qu'il conseille en tout premier lieu aux jeunes entrepreneurs.

LA RÉTROACTION

« Soyez courageux, dit-il. N'ayez pas peur de partager vos réflexions et vos idées. Ne craignez pas non plus les refus, qu'ils concernent une demande d'investissement ou votre idée, car ils vous donnent l'occasion d'améliorer votre entreprise. » $

LEÇONS QU'A TIRÉES CHRIS COWPER-SMITH

01 **LANCEZ DES IDÉES ET FAITES DES RECHERCHES**. ÉVALUEZ L'ÉTAT DE LA CONCURRENCE POUR LE PRODUIT QUE VOUS VOULEZ METTRE SUR LE MARCHÉ. 02 **DÉTERMINEZ COMMENT** VOTRE PRODUIT PEUT NETTEMENT SURPASSER LES OPTIONS CONCURRENTES. L'AMÉLIORATION PROGRESSIVE DES TECHNOLOGIES UTILISÉES N'EST PAS SUFFISANTE. 03 **ÉVALUEZ LES OCCASIONS D'AFFAIRES**. PARLEZ AUX CLIENTS POTENTIELS. LA PREMIÈRE QUESTION NE DEVRAIT PAS ÊTRE SI ON PEUT CRÉER CE PRODUIT, MAIS PLUTÔT SI ON LE DEVRAIT. 04 **FABRIQUEZ ET TESTEZ UN PROTOTYPE** AVEC L'AIDE DE TESTEURS DE PROJETS PILOTES. RÉPÉTEZ LE PROCESSUS EN UTILISANT LEURS COMMENTAIRES ET L'EXPÉRIENCE DES UTILISATEURS. 05 **PESEZ LE POUR ET LE CONTRE** DE LA FABRICATION ET DE L'ASSEMBLAGE À L'INTERNE PAR RAPPORT À L'EXTERNALISATION À DES TIERS. SI VOUS AVEZ DES PRÉOCCUPATIONS CONCERNANT LE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ ET LES SECRETS COMMERCIAUX INDISPENSABLES POUR PRÉSERVER VOTRE AVANTAGE CONCURRENTIEL, L'EXTERNALISATION N'EST PEUT-ÊTRE PAS VOTRE MEILLEURE OPTION.

OPTIMISEZ VOTRE RENDEMENT GRÂCE AU SOUTIEN DE NOS COACHS D'AFFAIRES

Apprenez comment devenir un meilleur leader et gestionnaire

> Déterminez la cause profonde de problèmes récurrents
> Établissez un plan pour traiter les problèmes sous-jacents plutôt que les symptômes
> Gérez votre entreprise de manière plus efficace et efficiente
> Réduisez le gaspillage attribuable aux inefficacités
> Faites croître votre entreprise et augmentez vos profits à long terme

Parlez-nous de vos défis.
Appelez-nous au 1-888-463-6232
ou visitez bdc.ca/coachingenaffaires

BDC
L'entrepreneur d'abord
Canada

À UN POINT TOURNANT

LE PLUS GRAND RISQUE QUE J'AI PRIS DANS MON ENTREPRISE ET POURQUOI CELA EN A VALU LA PEINE

QUAND VOUS GÉREZ UNE ENTREPRISE, SON SUCCÈS OU SON ÉCHEC DÉPEND DE VOS DÉCISIONS. MAIS PRENDRE DES RISQUES EST CE QUI DISTINGUE LES EXCELLENTS PROPRIÉTAIRES D'ENTREPRISE DES AUTRES. QUATRE FEMMES ENTREPRENEURS PARMI LES MEILLEURES AU CANADA PARLENT DES DÉCISIONS QU'ELLES ONT DÛ PRENDRE ET EXPLIQUENT COMMENT CELA LEUR A PERMIS DE FAIRE PROGRESSER LEUR ENTREPRISE.

› *PROPOS RECUEILLIS PAR ALINA PAHONCIA*

« SI VOUS N'ESSAYEZ PAS, VOUS NE SAUREZ PAS OÙ VOTRE IDÉE POURRAIT VOUS MENER.

NOEL ASMAR
PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION
GROUPE NOEL ASMAR

MON HISTOIRE Nous avons commencé à vendre des uniformes pour le personnel des spas en 2002. Avec le temps, nous avons commercialisé notre marque sur le marché des spas et des hôtels en Amérique du Nord et à l'étranger. L'entreprise allait bien et nos ventes augmentaient de 25 % par année.

Il y a quelques années, mon mari et moi avons construit une maison et une écurie où nous gardions nos chevaux. Je cherchais un bon manteau d'équitation, mais je n'en trouvais aucun à mon goût. J'ai donc commencé à concevoir mes propres vêtements d'équitation et c'est ainsi que nous avons lancé Asmar Equestrian en 2011.

Nous avons dû partir de zéro pour établir cette nouvelle marque. Celle-ci a été financée au moyen des revenus de nos entreprises existantes ; notre investissement initial d'environ 175 000 $ dans le marketing et la publicité a mis beaucoup de pression sur leurs flux de trésorerie.

Nous avons atteint le seuil de rentabilité au milieu de la quatrième année. Aujourd'hui, Asmar Equestrian représente 30 % de nos ventes.

Nous ne nous arrêterons pas là. Nous comptons poursuivre notre croissance au-delà des vêtements d'équitation et lancer sous peu notre étiquette de mode, qui comprendra des sacs, des ceintures et d'autres accessoires en cuir. Cela formera une autre grande division qui aura son propre plan de vente et de marketing et nécessitera d'importants investissements.

MON CONSEIL Vous devez avoir une grande foi en vous. C'est ce qui soutiendra toutes les décisions que vous prendrez. Vous devez croire en la viabilité de votre idée et aller de l'avant.

Si vous n'essayez pas, vous ne saurez pas où votre idée pourrait vous mener.

C'est votre passion qui vous guidera et qui vous permettra de surmonter les moments difficiles.

J'ai trois enfants et je ne prends pas de décisions uniquement en fonction des risques financiers. Je cherche à prévoir l'impact qu'auront mes décisions sur tous les aspects de ma vie.

Comme entrepreneur, on ne peut faire les choses à moitié. Il faut se lancer corps et âme dans ses projets ou y renoncer. ■

« LE RISQUE FAIT PARTIE DU PROCESSUS. IL N'EN MARQUE PAS LA FIN.

ISABELLE BETTEZ
PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION
8D TECHNOLOGIES

MON HISTOIRE La situation était difficile pour l'entreprise au début des années 2000. Nous avions changé d'orientation, offrant des produits et des solutions plutôt que des services professionnels. La bulle technologique venait d'éclater et nous n'arrivions pas à décrocher de contrat pour la plateforme logicielle innovatrice que j'avais développée avec mon frère, qui est aussi mon partenaire d'affaires.

Les institutions financières ne voulaient pas travailler avec nous. À l'époque, les investisseurs étaient frileux face au secteur technologique. Par-dessus le marché, j'étais enceinte (de jumeaux, nés en 2002). Il n'existe pas à proprement parler de bon moment quand on veut avoir des enfants et une entreprise, alors on fait pour le mieux.

Pour relancer l'entreprise, mon frère et moi avions décidé de démontrer la puissance de notre plateforme logicielle. Nous avons créé une solution de paiement sans fil alimentée à l'énergie solaire pour la gestion des stationnements en temps réel, et c'est ainsi que nous avons obtenu notre premier contrat à Montréal.

Nous nous spécialisons maintenant dans la conception, le développement et le déploiement de solutions de point de vente, principalement des systèmes, du matériel et des logiciels pour les vélos en libre-service fondés sur la plateforme de base que nous avons développée au début des années 2000 – notre arme secrète. Avec une soixantaine d'employés, nous avons déployé plus de 4 000 systèmes de stationnement et de vélos en libre-service dans le monde, notamment à Abu Dhabi, Melbourne, Londres, New York, Washington, D.C., Seattle, Minneapolis, Boston, Montréal et Toronto.

MON CONSEIL Peu importe ce que l'on fait, le risque fait partie du processus. Il n'en marque pas la fin. Il arrive à tout le monde d'avoir peur du changement et de l'inconnu. Mais, on n'a qu'une vie à vivre ! Si j'ai envie de faire quelque chose, je me dis que j'en suis capable et je me lance.

Nous avons vécu des moments difficiles, mais en envisageant chaque fois les choses calmement et en trouvant un moyen de nous en sortir.

Il y a toujours une solution quelque part. Si vous ne la trouvez pas, c'est que vous n'avez pas assez cherché. ■

« IL Y AURA TOUJOURS DES GENS QUI ESSAIERONT DE VOUS DISSUADER.

JUDITH BOBBITT
PRÉSIDENTE
OCEANS LTD.

MON HISTOIRE Notre entreprise de recherche océanographique offre des services essentiels pour les opérations en haute mer – prévisions météorologiques maritimes, analyse du vent et des vagues, profilage des icebergs et prévision des routes de navigation.

J'ai constaté, durant un mandat pour le gouvernement, que les algues se régénéraient rapidement après une tempête. Cela a éveillé mon intérêt pour les propriétés cicatrisantes des extraits d'algues et débouché sur un tout nouveau projet pour nous.

C'était très différent de ce que nous faisions auparavant. Tout le monde disait : « Ce n'est pas dans vos cordes. Ce travail est du ressort d'une université, pas d'une entreprise d'océanographie. »

Mais nous avons persévéré. Nous venons juste de déposer un brevet sur la structure de la molécule qui arrête la croissance du cancer du sein.

Comme celle-ci peut être synthétisée en laboratoire, nous n'avons plus besoin des algues. Il s'agit d'une percée potentielle.

Il y a cinq ans, nous avons démarré notre entreprise et investi deux millions de dollars dans ce projet. Trois personnes y travaillent maintenant à temps plein, mais le reste de l'équipe aide également.

MON CONSEIL Faites tout ce qui vous semble nécessaire pour atteindre vos objectifs. Soyons réalistes : il y aura toujours des gens qui essaieront de vous dissuader.

Je suis trop prudente pour prendre des décisions qui pourraient décider de la réussite ou de l'échec de mon entreprise. Je prends des risques dans une certaine mesure, mais sans mettre l'entreprise en danger. Lorsque vous prenez des décisions, rappelez-vous que vous êtes responsable de vos employés. Vous n'êtes pas le seul concerné.

Ce sont les gens qui font des découvertes. Celles-ci ont toujours lieu grâce aux connaissances et à la volonté des gens. C'est une question de choix. Nous sommes allés plus loin que tout ce que nous espérions au départ. ■

« NE PRENEZ JAMAIS DE DÉCISIONS IMPORTANTES SANS CONSULTER.

MARION WITZ
PRÉSIDENTE
ELIZABETH GRANT INTERNATIONAL

MON HISTOIRE Le plus gros risque que j'ai pris a été l'achat d'un immeuble cinq fois plus grand que le précédent. Nous connaissions un essor rapide et venions de percer à l'international, en Allemagne. Nous étions à un moment décisif: faire le grand saut… ou pas.

Nous aurions pu opter pour le *statu quo*. Mais je savais que c'était la bonne chose à faire pour gérer la croissance prévue.

Je croyais dans mon produit, je m'étais documentée sur le marché allemand et j'étais entourée d'une bonne équipe. J'étais prête.

Cet achat a été une de nos meilleures décisions d'affaires. Il a appuyé notre croissance et hissé notre petite entreprise canadienne au rang d'exportateur en Europe (notamment en Grande-Bretagne) et en Australie. Les exportations comptent désormais pour 70 % de nos ventes, et nos revenus ont augmenté de 100 % dans les dernières années.

MON CONSEIL Ne prenez jamais de décisions importantes sans consulter, car vous risquez de vous laisser guider par vos émotions.

Quand une décision met en jeu un financement considérable, vous devriez être entouré d'une équipe capable de vous remettre en question et de vous orienter. De préférence, faites appel à des experts en finances, généralement dotés d'un esprit plus prudent et plus logique. Autre point important, étudiez le problème sous tous ses angles.

En tant qu'entrepreneurs, nous devons être conscients des répercussions possibles des risques que nous prenons. N'oubliez pas que ceux-ci auront des conséquences non seulement pour vous, mais aussi pour les employés. Ils ne doivent donc jamais être fondés sur vos intérêts personnels, mais plutôt sur l'intérêt de l'entreprise. En cas de doute, faites davantage de recherches. ■

BDC fournira un soutien financier accru aux femmes entrepreneurs en réservant au moins 700 millions de dollars sur trois ans pour accorder des prêts à terme à des entreprises contrôlées par des femmes. Nous avons aussi créé une équipe de banquiers d'affaires et de directeurs de la consultation de partout au pays, qui possèdent l'expertise et l'expérience nécessaires pour les appuyer. $

Prix Entrepreneuriat BDC
RÉSILIENCE | 2015

Félicitations à
MODUS STRUCTURES INC.
Présenté par TMA-Montréal

Pour en savoir plus :
bdc.ca/resilience2015

BDC
L'entrepreneur d'abord

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

Canada

PIERRE CLÉROUX
Économiste en chef de BDC · @PierreCleroux

INVESTISSEZ-VOUS ASSEZ DANS VOTRE ENTREPRISE ?

LA PLUPART DES ENTREPRENEURS RÊVENT D'EXPANSION ET, SELON LES RECHERCHES, ILS DOIVENT POUR CELA INVESTIR DANS LEUR ENTREPRISE. POURQUOI NE SONT-ILS PAS PLUS NOMBREUX À LE FAIRE ?

Malgré la croissance économique modeste des dernières années, beaucoup d'entreprises ont réussi à croître.

Selon notre plus récente recherche économique, 12 % des PME canadiennes ont enregistré une forte croissance (plus de 20 % par année) ces trois dernières années et 29 % ont eu une croissance soutenue (entre 5 et 19 %). Cela signifie que 41 % des PME ont connu une croissance plus rapide que l'économie. Quel est leur secret ?

L'ÉLÉMENT CLÉ POUR CROÎTRE

Notre recherche indique que les investissements sont l'un des facteurs clés de leur croissance. Trois entrepreneurs dont l'entreprise est en croissance sur quatre ont affirmé avoir augmenté leur capacité de production en investissant dans l'agrandissement des installations ou dans de nouveaux équipements.

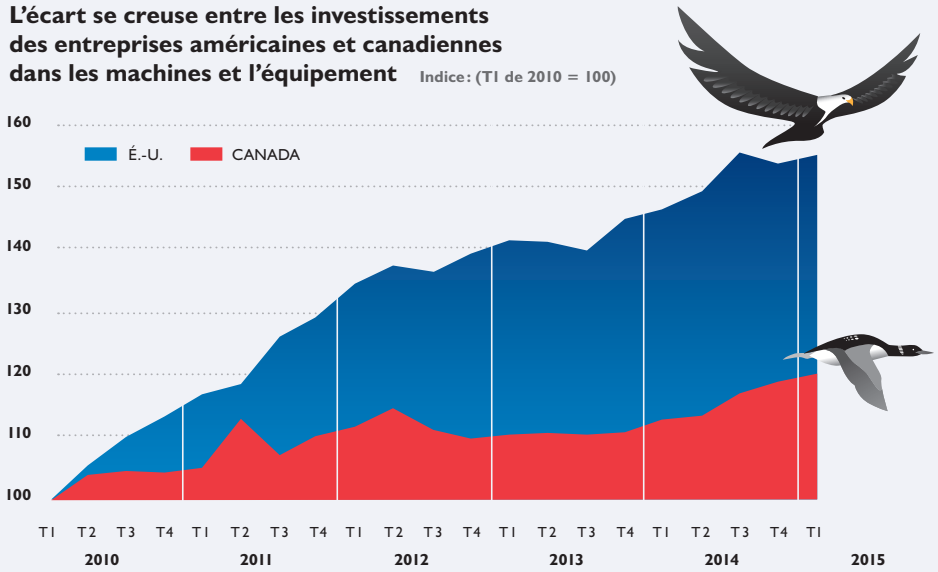
Ces entrepreneurs révèlent aussi, dans une même proportion, que l'utilisation de technologies de pointe, telles que des systèmes de gestion automatisée, a accru l'efficacité et contribué ainsi à soutenir la croissance de leur entreprise.

Ce n'est pas étonnant : la recherche montre une corrélation directe entre les investissements dans les machines et l'équipement et la productivité. Autrement dit, les entreprises qui investissent plus deviennent plus concurrentielles et ont une croissance plus rapide. La conclusion ? Investir est essentiel à la croissance et au succès de votre entreprise.

DES DÉPENSES DÉFICIENTES

Pourquoi n'y a-t-il pas plus d'entrepreneurs qui investissent ? Les investissements des entreprises – particulièrement dans les machines et l'équipement – n'ont affiché qu'une croissance modeste au Canada depuis la fin de la récession. Le graphique montre la progression des investissements dans les machines et l'équipement au Canada et aux États-Unis depuis 2010. La tendance est similaire dans les deux pays, mais le rythme est très différent.

L'écart se creuse entre les investissements des entreprises américaines et canadiennes dans les machines et l'équipement Indice : (T1 de 2010 = 100)



LES ÉTATS-UNIS OUVRENT LA VOIE

Depuis la fin de la récession, les entreprises américaines ont augmenté leurs investissements, bien davantage que leurs homologues canadiennes. En fait, en dehors du secteur de l'énergie, les investissements des entreprises d'ici n'ont presque pas augmenté depuis 2010.

Cette situation est préoccupante, surtout que les entreprises doivent, en raison de l'évolution rapide des technologies, investir davantage pour suivre le rythme et demeurer concurrentielles.

UN BON MOMENT POUR INVESTIR

La bonne nouvelle, c'est que le moment est propice pour investir. Le coût d'emprunt est à un creux historique et il restera faible pendant un certain temps. Par ailleurs, le crédit disponible pour les entreprises ne manque pas. Enfin, malgré les turbulences de l'économie mondiale, le Canada conserve de solides assises économiques.

Notre étude a démontré qu'une vaste majorité d'entrepreneurs voient dans la croissance une foule d'avantages potentiels, mais beaucoup d'entre eux n'ont pas été capables de faire croître leur entreprise. Si c'est votre cas, un bon point de départ serait d'investir pour stimuler votre productivité et votre croissance. $

CAPITAL DE CROISSANCE ET TRANSFERT D'ENTREPRISE

PROJETS DE CROISSANCE • TRANSFERT ET ACQUISITION D'ENTREPRISE

Stratégique

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

Personnalisé

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

Axé sur la relation client

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

Faites-nous part de votre projet

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

BDC CAPITAL

Canada