BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA
HIVER 2016 / VOL. 36 N° 1 / BDC.CA

profits

DE L'INFORMATION ESSENTIELLE
POUR LES ENTREPRENEURS

VISEZ JUSTE AVEC VOTRE MARQUE

UNE MEILLEURE IDENTITÉ DE MARQUE COMME TREMPLIN

IMMOBILIER COMMERCIAL

CONSEILS POUR L'ACHAT DE VOTRE PROPRE ÉTABLISSEMENT

CONCEVOIR L'EXCELLENCE

LA VISION AUDACIEUSE D'UNE ENTREPRENEURE

CRAIG KENNEDY ET **GER McNAMEE**
GONGSHOW GEAR

BDC
L'entrepreneur d'abord

PHOTO DE COUVERTURE : YVES LACOMBE

08
EN COUVERTURE
UNE MARQUE DE TOUTE BEAUTÉ

GER McNAMEE et **CRAIG KENNEDY** ont misé juste avec Gongshow Gear, une marque de vêtements axée sur le hockey unique et forte. Apprenez pourquoi une bonne stratégie de marque est essentielle au succès de votre entreprise.

04
TOUR D'HORIZON

ÊTES-VOUS PRÊT À VOUS LANCER SUR LES MARCHÉS MONDIAUX ?

CONSEIL EN MATIÈRE DE GESTION

LE VERDICT EST TOMBÉ : LES ENTREPRISES DIVERSIFIÉES CONNAISSENT UNE CROISSANCE PLUS FORTE

FORMER DES LEADERS 6 STRATÉGIES À EMPLOYER DANS VOTRE ENTREPRISE

12
REPORTAGE
SON PROPRE ÉTABLISSEMENT

Lassé de louer des locaux, **CHARLES LUI** a décidé d'installer son entreprise en pleine croissance, Fine Choice Foods, dans un établissement bien à elle. L'achat d'un immeuble commercial est un grand pas pour une entreprise. Voici comment bien s'y prendre.

19
DANS SES MOTS
LE COURAGE DE RECOMMENCER

MARTIN PAQUETTE a fait du chemin depuis qu'il a décidé, il y a 13 ans, de vendre tous ses biens, d'emménager dans le sous-sol de ses parents et de suivre sa passion. Le Groupe Nordik emploie aujourd'hui 345 personnes dans ses deux spas, à Chelsea, au Québec, et à Winnipeg, au Manitoba.

16
L'ENTREPRENEUR D'ABORD
LE DESIGN QUI INSPIRE

Il a fallu de l'ambition et de la détermination à **SUSAN DROVER** pour entreprendre une nouvelle carrière. Elle a bâti une entreprise unique qui reflète ses valeurs, sa personnalité et son amour du design.

MICHAEL DENHAM
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

NOUVEAUX MARCHÉS, NOUVELLES POSSIBILITÉS

UNE RÉCENTE ÉTUDE DE BDC MET EN ÉVIDENCE LES AVANTAGES DE DIVERSIFIER VOTRE ENTREPRISE. COMMENT POUVEZ-VOUS TROUVER DE NOUVEAUX CLIENTS, OUVRIR DE NOUVEAUX MARCHÉS, ÉLARGIR VOS ACTIVITÉS ?

La chute brutale du prix du pétrole a durement frappé les entrepreneurs, en particulier dans l'Ouest canadien et à Terre-Neuve-et-Labrador.

En tant que banque de développement du Canada, BDC est intervenue en affectant 500 millions de dollars supplémentaires au financement des PME canadiennes touchées par le repli, en plus de leur offrir des services de consultation en efficacité opérationnelle, en gestion financière et pour l'acquisition de TI notamment.

Notre objectif est d'aider les entreprises prometteuses à traverser la tourmente et à en sortir plus fortes. Pour y parvenir, nous nous concentrons sur des projets qui feront émerger des entreprises plus diversifiées, résilientes et orientées vers la croissance.

Dans le cadre de cette annonce, nous avons publié une importante étude qui fait ressortir les avantages de la diversification, non seulement pour les entreprises du secteur de l'énergie, mais pour toute l'économie.

Cette étude, réalisée par notre équipe d'économistes, s'appuie sur un sondage auprès de 1 000 entreprises albertaines. Elle révèle qu'une diversification même modeste conduit à de meilleurs résultats financiers, peu importe la taille de l'entreprise. Les entreprises les plus diversifiées enregistrent, de loin, la croissance la plus rapide en matière de revenus et de profits.

L'étude identifie plusieurs façons de diversifier votre entreprise, notamment en réduisant votre dépendance à l'endroit d'un seul ou d'un petit nombre de clients, en élargissant votre offre de produits ou de services, en ouvrant de nouveaux marchés dans différentes régions, et en menant vos activités dans plus d'un emplacement.

Compte tenu des bienfaits potentiels, vous devriez vous demander comment vous pourriez diversifier votre entreprise cette année.

Nous sommes là pour vous soutenir à l'aide de financement et de conseils pour créer des produits innovants, exploiter de nouveaux marchés et renforcer votre présence opérationnelle.

BDC fait toujours passer l'entrepreneur d'abord. Nous sommes à votre entière disposition.

Apprenez-en plus sur notre étude, *Diversifier, diversifier, diversifier… Une stratégie de croissance essentielle pour les PME*, à la page 5. $

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

ÊTES-VOUS PRÊT À VOUS LANCER SUR LES MARCHÉS MONDIAUX ?

ILLUSTRATION : SÉBASTIEN THIBAULT

Les six points suivants exigeront toute votre attention quand vous voudrez conquérir les marchés étrangers.

01 VIABILITÉ DES PRODUITS

Faites une étude de marché pour savoir si vous pouvez offrir quelque chose d'unique, à prix concurrentiel. Souvenez-vous qu'il faudra peut-être adapter votre produit ou service aux goûts et aux normes réglementaires du marché.

02 RENDEMENT DE L'ENTREPRISE

Un projet d'exportation qui repose sur des bases précaires ne fera qu'accroître la pression sur votre entreprise. Des flux de trésorerie solides et des marges de profit confortables, soutenus par un bon plan d'affaires et un haut degré d'efficacité opérationnelle, sont un excellent tremplin pour un projet d'exportation.

03 RESSOURCES HUMAINES

Si vos activités d'exportation ont un certain succès, il faudra prévoir recruter, embaucher et former de nouveaux employés pour absorber la charge de travail supplémentaire.

04 RESSOURCES FINANCIÈRES

Le financement est parfois plus difficile à obtenir, car se lancer dans le commerce international pose des risques accrus. Heureusement, des institutions comme BDC et Exportation et développement Canada (EDC) offrent du financement spécialisé.

05 RESSOURCES DE PRODUCTION

Assurez-vous que votre capacité de production permettra s'il y a lieu de répondre à une forte demande de l'étranger et que vos fournisseurs pourront vous soutenir pour éviter les retards et les goulots d'étranglement.

06 RESSOURCES LOGISTIQUES

Produire suffisamment pour pouvoir remplir vos commandes n'est pas tout. Du personnel formé en logistique d'exportation est également nécessaire pour régler rapidement et efficacement tout problème de livraison.

Cet article est tiré du magazine en ligne **Exportateursavertis.ca** d'EDC.

CONSEIL EN MATIÈRE DE GESTION

DURABILITÉ : OÙ POUVEZ-VOUS AVOIR LE PLUS D'IMPACT ?

Mike Gerbis, chef de la direction du groupe Delphi, conseille des entreprises, des institutions et des organismes gouvernementaux sur l'amélioration de la durabilité. Selon lui, les entrepreneurs qui veulent réduire leur impact environnemental doivent avant tout identifier les mesures les plus efficaces. ■ Par exemple, comme M. Gerbis possède un immeuble construit il y a 120 ans, il s'est d'abord attaché à en améliorer l'efficacité énergétique. ■ Pour déterminer ce qui peut faire la plus grande différence dans votre entreprise, il recommande de consulter les employés. « Ils auront des idées. Chargez une équipe d'établir les pratiques vertes à adopter en priorité, retenez-en deux ou trois et appliquez-les », dit-il. ■ Outre le groupe Delphi, M. Gerbis dirige aussi Globe Series, la plus grande et plus ancienne conférence et exposition axée sur les entreprises durables en Amérique du Nord. Delphi est une entreprise B Corp, une certification aux normes rigoureuses en matière de performance sociale et environnementale. ■ « La voie vers la durabilité sera différente pour chaque entreprise, dit M. Gerbis. L'important est de mobiliser le personnel et de commencer dès maintenant. »

MIKE GERBIS
GROUPE DELPHI

LE VERDICT EST TOMBÉ

LES ENTREPRISES DIVERSIFIÉES CONNAISSENT UNE CROISSANCE PLUS FORTE

Quelles sont les PME susceptibles d'obtenir une performance financière plus forte ? Celles qui se concentrent sur un nombre réduit de clients, de produits et de secteurs, ou celles qui élargissent leurs gammes de produits et diversifient leur clientèle ?

D'un côté, la diversification semble indiquée pour réduire les risques dans un contexte économique difficile.

De l'autre, la spécialisation est efficace et la diversification comporte un prix financier et humain. Le choix n'est pas toujours évident pour un entrepreneur qui gère une entreprise déjà rentable.

UNE IMPORTANTE ÉTUDE

Pour savoir si les entreprises diversifiées enregistrent une croissance plus forte, BDC a piloté un sondage auprès de quelque 1 000 PME en Alberta, la province abritant le plus grand nombre de PME par habitant au pays.

Avec la chute des prix du pétrole, le moment était bien choisi. Les participants au sondage pouvaient livrer leurs perspectives pour l'année à venir dans un contexte de contraction économique, mais aussi parler de leur performance financière des dernières années, en période de forte croissance.

Les résultats sont limpides. L'étude montre que les entreprises les plus diversifiées en matière de clientèle, de gamme de produits et de localisation ont connu de loin la plus rapide croissance des revenus et des profits. Même les entreprises modestement diversifiées sont plus susceptibles d'afficher une croissance de leurs revenus supérieure à celle des entreprises non diversifiées.

LES ENTREPRISES DIVERSIFIÉES SONT PLUS PERFORMANTES

« Les résultats démontrent que les entreprises diversifiées surpassent celles qui le sont moins », dit Tom Corner, économiste chez BDC et auteur de l'étude intitulée *Diversifier, diversifier, diversifier… Une stratégie de croissance essentielle pour les PME.*

Dans le cadre de l'étude, les conseillers de BDC ont donné leur avis pour établir une stratégie de diversification. Voici quelques-uns de leurs conseils.

Tirez parti des forces de l'entreprise – Voyez comment les actifs existants (bâtiments, machines, employés, expertise) peuvent être utilisés à d'autres fins.

Maintenez une stabilité financière – Si vous choisissez la diversification, évitez de compromettre les activités existantes et privilégiez les options moins chères et moins complexes. On peut conquérir de nouveaux marchés grâce à des changements relativement mineurs à des produits ou services existants.

Comblez les lacunes – Les entrepreneurs doivent continuellement tester leur entreprise. Par exemple, qu'arriverait-il si la vôtre perdait son principal client ou si un choc économique survenait ? La solution pourrait consister à trouver quelques clients supplémentaires ou à adapter un produit ou service existant.

—

Lisez l'étude en la téléchargeant gratuitement sur **bdc.ca/diversifier**

ILLUSTRATION : SÉBASTIEN THIBAULT

FORMER DES LEADERS

6 STRATÉGIES À EMPLOYER DANS VOTRE ENTREPRISE

ILLUSTRATION : SÉBASTIEN THIBAULT

COMMENT ATTIRER LES MEILLEURS LEADERS DANS VOTRE ÉQUIPE

Le recrutement externe de leaders peut être coûteux, long et risqué. Pour cette raison, développer les talents en place vous procure un avantage concurrentiel à long terme. Voici six façons de former des leaders parmi vos employés :

01 APPRENEZ À RECONNAÎTRE LE POTENTIEL

Identifiez les leaders émergents capables de remplir les rôles importants au besoin. Poussez les employés hors de leur zone de confort. Les situations difficiles ou inhabituelles sont excellentes pour vérifier si quelqu'un a l'étoffe d'un leader.

CONSEIL Des leaders se cachent partout dans votre organisation. Trouvez-les !

02 OBTENEZ DE L'AIDE POUR DÉNICHER LES EMPLOYÉS PROMETTEURS

Incitez vos gestionnaires à rechercher eux aussi les meilleurs éléments dans vos rangs.

CONSEIL Rendez les leaders responsables du développement d'autres leaders.

03 « VENDEZ » VOTRE VISION

Il vous appartient d'établir et de communiquer l'orientation stratégique de votre entreprise. Discutez de votre vision et demandez aux employés de vous aider à la façonner.

Ils auront ainsi une compréhension commune de votre mission, et les leaders potentiels seront encouragés à envisager un avenir au sein de votre entreprise.

CONSEIL N'oubliez pas les incitatifs. Même s'ils sont très satisfaits au travail, il est difficile pour les employés d'être aussi engagés que le propriétaire de l'entreprise.

04 CRÉEZ DES OCCASIONS DE DÉVELOPPER LE LEADERSHIP

Intégrez le développement du leadership à votre stratégie d'affaires. Un plan de leadership doit couvrir tous les échelons et indiquer quand un employé devrait être prêt à passer au niveau supérieur.

Des affectations stimulantes ou la rotation d'emplois développent de nouvelles capacités, approfondissent la compréhension de l'organisation et améliorent la confiance.

CONSEIL Assurez-vous que les employés reçoivent le soutien et l'assistance nécessaires pour remplir leurs nouveaux rôles.

05 SURVEILLEZ. MESUREZ. RÉCOMPENSEZ.

Les gens ont besoin d'être responsables de leur rendement, et qu'on leur attribue le mérite qui leur revient.

Mettez en place un système d'évaluation et d'encouragement qui évalue équitablement le rendement et récompense l'excellence.

CONSEIL N'écartez pas un employé trop vite. Travaillez avec lui à améliorer son rendement. Vous pourriez découvrir un diamant brut.

06 ACCOMPAGNEZ LES EMPLOYÉS

L'accompagnement (coaching) est une forme de développement généralement axée sur des discussions individuelles qui fournissent des consignes et des conseils sur des défis particuliers. Utilisez ces discussions pour aider vos leaders émergents à surmonter leurs craintes et leurs faiblesses.

CONSEIL Prêchez par l'exemple et tenez vos promesses. Soyez honnête et cohérent dans vos interactions avec les employés.

ÉLABOREZ UNE STRATÉGIE GAGNANTE EN VENTES ET MARKETING

au moyen d'une approche harmonisée

Présentez votre entreprise sous un jour attrayant pour gagner le consommateur d'aujourd'hui. Les messages de vente sont chose du passé, et les entreprises doivent maintenant proposer une expérience globale.

Enrichissez cette expérience à l'aide d'une approche intégrant :

- Identité de marque
- Étude de marché
- Commerce électronique
- Stratégie Web et médias sociaux
- Organisation des ventes
- Planification des activités promotionnelles

Découvrez comment nos spécialistes peuvent vous aider à tirer le meilleur parti de votre stratégie de ventes et marketing !

Appelez-nous au 1-888-463-6232 ou visitez bdc.ca/vmh

BDC
L'entrepreneur d'abord

FINANCEMENT | CONSULTATION > **BDC.CA**

Canada

UNE MARQUE DE TOUTE BEAUTÉ

UNE MARQUE BIEN DÉFINIE PEUT FAIRE DE VOUS UN GAGNANT › *PAR ALEX ROSLIN*

GER McNAMEE ET **CRAIG KENNEDY**
GONGSHOW GEAR

L'IDENTITÉ DE MARQUE VA BIEN AU-DELÀ DES LOGOS ET DES SLOGANS. SI GER McNAMEE ET CRAIG KENNEDY ONT SU CANALISER LA PASSION DES CANADIENS POUR LEUR SPORT FAVORI DANS UNE ENTREPRISE FLORISSANTE, C'EST GRÂCE À **LA FORCE** ET À **LA SINGULARITÉ DE LEUR MARQUE**.

PHOTOS : DOMINIQUE LAFOND (RODEO)

Lululemon évoque le yoga ; Billabong, le surf. Pourquoi le hockey ne pourrait-il pas inspirer une marque de vêtements ? Telle est la question qui a motivé Ger McNamee et Craig Kennedy, deux coéquipiers de hockey junior, à créer Gongshow Gear.

Ils ont débuté en 2002 à Ottawa en vendant des casquettes de hockey à l'arrière de leur voiture. Depuis, Gongshow (en jargon d'amateur, ce mot désigne un match d'une rare intensité) s'est diversifiée pour offrir de tout : t-shirts, blousons, jeans de coupe spéciale, et même de la bière (la Beauty Beer, qualifiée par l'entreprise de « première bière de hockey au monde »).

Gongshow emploie aujourd'hui 25 personnes ; ses revenus sont en croissance depuis 13 ans, et ses ventes ont bondi de 250 % en cinq ans. L'entreprise vend en ligne et chez des détaillants.

MM. McNamee et Kennedy attribuent en grande partie leur succès à la forte identité de marque de Gongshow. Dès le début, ils ont décidé que leur marque serait davantage qu'une gamme de vêtements de hockey, qu'elle incarnerait le hockey lui-même, évoquant l'excitation, la camaraderie et les parties improvisées disputées sur un étang gelé.

FABRIQUÉ DANS LE VESTIAIRE

« Nous voulions que nos produits rappellent à nos clients les émotions intenses et chaleureuses que le hockey procure », dit M. McNamee, qui signe ses courriels « Yours in Hockey ».

Le site Web de l'entreprise clame fièrement : « Fabriqué dans le vestiaire. » La page d'accueil est remplie de photos de clients portant des vêtements Gongshow. Chaque produit a un nom relié au hockey, et une petite histoire amusante y est attachée.

La chaîne YouTube de Gongshow diffuse des vidéos de hockey amusantes ; un match amical entre les joueurs de la LNH Bobby Ryan et Claude Giroux a été visionné plus de 200 000 fois !

L'esprit d'équipe caractéristique du hockey se reflète aussi dans le service à la clientèle, autre pilier de la marque. L'entreprise offre la livraison le lendemain pour les commandes en ligne, l'expédition gratuite pour les retours de marchandise, et un emballage stylé (si populaire que les clients en diffusent des photos sur Twitter), dans des boîtes noires contenant toujours une surprise.

L'entreprise a été jusqu'à faire une marque de commerce de son mot-clic #BeautyService, symbole de son service à la clientèle. « Nous voulons que les gens raffolent de notre marque », dit M. McNamee.

PLUS QU'UN LOGO

L'identité de marque est un élément souvent mal compris, mais essentiel du succès d'une entreprise. « Elle va bien au-delà de votre logo ou de votre slogan », dit Kayley Brooks, conseillère d'affaires en stratégie de marque et marketing à BDC.

« L'identité de marque d'une entreprise, c'est l'expérience proposée au client tout au long de la relation d'achat, dit-elle. Elle s'inscrit dans la raison d'être de votre entreprise, dans sa mission, dans sa singularité.

« Beaucoup d'entrepreneurs négligent l'identité de leur marque, croyant qu'il s'agit d'une question purement esthétique qui se limite à l'allure du site Web ou du logo. Ils estiment avoir une bonne identité de marque. Peut-être ont-ils rafraîchi leur logo l'an dernier, mais leurs ventes plafonnent... et ils ignorent pourquoi. »

Le problème, dit Mme Brooks, c'est que souvent, leur marque est endommagée. L'entreprise est peut-être perçue comme désuète ; peut-être sa réputation a-t-elle été

ternie, ce qui fait fuir les clients ; peut-être que, plutôt que de rester centrée sur sa vision et ses objectifs, l'approche de l'entreprise est réactive.

DÉVELOPPER DES ÉNONCÉS FONDAMENTAUX

La première étape pour définir ou renouveler votre identité de marque, c'est de développer des énoncés de marque fondamentaux, en commençant par un énoncé de vision.

Il s'agit généralement de deux ou trois phrases qui décrivent vos objectifs, vos valeurs et la façon dont votre marque les reflète. L'énoncé doit être simple et il doit évoquer le succès recherché dans les prochaines années, et la manière d'y parvenir.

Vous devez aussi définir votre proposition de valeur (la valeur unique offerte aux clients) et écrire un énoncé de positionnement (la perception voulue dans le marché).

En vous définissant de cette façon, vous bâtissez les assises assurant la cohérence de toutes vos interactions avec les clients, de votre site Web aux communications publicitaires, en passant par le service à la clientèle et l'expérience en magasin.

LA COHÉRENCE EST CRUCIALE

« La cohérence est la priorité absolue d'une stratégie de marque, dit Mme Brooks. Elle met les clients en confiance. Si leur expérience est uniformément positive et conforme à leurs attentes, ils seront plus enclins à revenir et à partager leur expérience avec d'autres. »

Les étapes suivantes incluent l'emploi de vos énoncés de marque pour recruter des employés qui partagent votre vision, pour cibler des clients et pour créer une communauté autour de votre entreprise.

Enfin, vous devez faire vivre votre marque et susciter la participation des clients grâce à du contenu pertinent : publications Facebook, blogue, livres numériques et vidéos pratiques.

« Montrez à vos clients comment ils peuvent utiliser votre offre pour combler leurs besoins et objectifs », dit Mme Brooks.

DES ERREURS DE PARCOURS

MM. McNamee et Kennedy font tout cela à leur manière, « en beauté ». Mais ils n'ont pas trouvé la stratégie de marque idéale immédiatement. Leurs premiers efforts de mise en marché (annonces dans les quotidiens et les magazines et sur les panneaux d'affichage) ont échoué.

Les annonces traditionnelles ne trouvaient pas écho auprès de leurs clients, le marketing n'était pas en phase avec leurs produits et l'entreprise ne constituait pas une communauté.

« LA COHÉRENCE EST LA PRIORITÉ ABSOLUE D'UNE STRATÉGIE DE MARQUE. »

Voyant cela, ils ont rapidement changé leur fusil d'épaule, en ciblant les médias sociaux et en tentant des approches novatrices pour rejoindre leur public cible. Ils ont par exemple signé une entente faisant d'eux les fournisseurs officiels de vêtements de hockey du film *Goon : Dur à cuire* (et, plus récemment, de la suite à venir), dans lequel les figurants portent tous des produits Gongshow. « Quand nous avons annoncé la nouvelle sur notre site Web, l'achalandage a connu un sommet », dit M. McNamee.

UNE MARQUE INSPIRANTE

« Il faut parfois penser autrement pour se rapprocher des clients, croit M. McNamee. Votre marque doit les inspirer et toucher une corde sensible chez eux. » $

3 ÉTAPES POUR CRÉER UNE MARQUE FORTE

UNE BONNE IDENTITÉ DE MARQUE CRÉE UNE IMAGE FORTE ET SE PARTAGE AVEC VOS CLIENTS DANS TOUTES VOS INTERACTIONS. VOICI TROIS CONSEILS À SUIVRE.

SOYEZ COHÉRENT

Développez des énoncés d'identité de marque (énoncés de vision et de positionnement et proposition de valeur) et appliquez-les de façon cohérente dans vos activités et vos points de contact avec vos clients.

FAVORISEZ LE DÉVELOPPEMENT D'UNE COMMUNAUTÉ

Tirez profit de vos énoncés de marque pour identifier vos marchés cibles, recruter des employés partageant votre vision, et créer une communauté autour de vos activités.

FAITES VIVRE VOTRE MARQUE

Créez du contenu qui reflète votre vision et soutient votre marque.

CHARLES LUI
FINE CHOICE FOODS

SON PROPRE ÉTABLISSEMENT

COMMENT TROUVER ET ACHETER UN IMMEUBLE COMMERCIAL

PHOTOS : GRANT HARDER

L'ACHAT D'UN IMMEUBLE PEUT ÊTRE AVANTAGEUX POUR VOUS ET POUR VOTRE ENTREPRISE. TOUTEFOIS, LES MAUVAISES SURPRISES SONT PRESQUE INÉVITABLES. CHARLES LUI SAVAIT QU'**UNE BONNE PRÉPARATION EST ESSENTIELLE** POUR SURMONTER LES DÉFIS.

Charles Lui s'y connaît en déménagement. Fine Choice Foods, un producteur en pleine croissance de rouleaux de printemps, de wontons et de dumplings de Richmond (C.-B.), a déménagé six fois dans des locaux toujours plus grands.

Sa femme Christina et son oncle ont démarré l'entreprise en 1986 dans un espace de 45 mètres carrés à l'arrière d'un magasin, en vendant des dim sums chinois surgelés. Deux ans plus tard, M. Lui les rejoint pour devenir le président de l'entreprise et déménager dans des locaux plus vastes.

Les ventes augmentent et l'entreprise s'installe dans un nouvel espace locatif. À peine quelques années plus tard, l'espace devient trop exigu. Cette fois, M. Lui en a assez d'être locataire.

D'autant plus que, pour respecter les normes strictes d'hygiène et d'entreposage de l'industrie alimentaire, il lui faut investir plus d'un million de dollars dans tout nouveau local. Il en déduit qu'un tel investissement serait mieux placé dans son propre immeuble.

L'EMPLACEMENT, UN ENJEU ESSENTIEL

M. Lui a certaines priorités en tête quand il commence à chercher un immeuble. L'emplacement en est une. Pour garder ses employés, l'immeuble doit être à une distance raisonnable et proche des transports en commun.

Il lui faut aussi être connecté de façon fiable au réseau municipal d'alimentation et d'évacuation des eaux, car son entreprise a besoin de beaucoup d'eau pour la préparation des aliments. Idéalement, la propriété doit aussi posséder un espace suffisant pour permettre l'expansion de l'entreprise.

M. Lui opte pour un terrain vacant où un promoteur immobilier lui propose de bâtir une usine selon ses spécifications rigoureuses. Plus tard, il met la main sur un immeuble mitoyen dès sa mise en vente, doublant ainsi l'espace de ses installations, et achète trois copropriétés commerciales de l'autre côté de la rue pour l'entreposage.

Aujourd'hui, l'entreprise dispose d'un espace de 5 500 mètres carrés. En cinq ans, les ventes ont augmenté de 50 %, et le nombre d'employés dépasse la centaine.

UN BON INVESTISSEMENT

L'achat d'un immeuble commercial est souvent l'une des plus importantes et des plus longues transactions qu'effectue un entrepreneur.

Choisir de devenir propriétaire peut être financièrement pertinent pour vous et votre entreprise, dit Olga Plotnikova, directrice principale à BDC. Celle-ci a financé les immeubles et l'achat d'équipement de Fine Choice Foods, et lui a fourni des services de consultation.

« L'immobilier est un bon investissement, qui procure sécurité et sérénité, dit Mme Plotnikova. Vous vous constituez un capital et vous n'avez plus à vous préoccuper du renouvellement du bail ou des hausses spectaculaires du loyer. »

Mais des obstacles imprévus peuvent se présenter, même pour les entrepreneurs expérimentés.

UN PROJET EXIGEANT

Pour un enjeu aussi grand, la recherche et la préparation adéquates sont indispensables, dit Mme Plotnikova. « Le processus est long, exigeant, et il requiert beaucoup d'attention. Les entrepreneurs ne devraient pas s'y prendre à la dernière minute ou sous-estimer le temps à investir. »

Avant tout, vous devriez rencontrer votre comptable et votre banquier pour vous assurer d'un financement.

Votre banquier vous dira quel financement vous pouvez obtenir. Votre comptable, lui, vous conseillera sur la façon d'optimiser la structure fiscale de votre achat – en utilisant une société de portefeuille pour acquérir votre immeuble, par exemple.

Vous devriez trouver ensuite un bon agent immobilier qui connaît le marché local. Dans l'immobilier commercial, beaucoup de propriétés à vendre ne sont pas annoncées, en particulier dans des marchés aussi prisés que le Lower Mainland en Colombie-Britannique.

UN CONTRÔLE PRÉALABLE EST ESSENTIEL

Un bon agent devrait pouvoir dénicher des propriétés en vente répondant à vos besoins : emplacement, accès routier, entrepôts et accessibilité pour les clients et le personnel. L'espace pour une éventuelle expansion devrait aussi être pris en considération.

Un déménagement crée l'occasion de repenser l'aménagement et d'améliorer votre efficacité opérationnelle, ce qui peut mener à d'importantes réductions de coûts et des gains de productivité. Un expert en efficacité opérationnelle peut vous fournir une évaluation.

Dès que vous avez trouvé un immeuble qui vous intéresse, effectuez rapidement un contrôle préalable. Exigez une évaluation environnementale du site ou demandez qu'on en produise une pour clarifier tout problème de contamination. Faites aussi une vérification technique du bâtiment – l'équivalent commercial d'une inspection d'habitation.

Enfin, les imprévus sont pratiquement inévitables. Les entreprises négligent souvent d'établir un budget pour les périodes d'indisponibilité, une nouvelle signalisation, l'achat de nouveaux équipements, les droits de cession immobilière et les frais juridiques. Olga Plotnikova suggère de réserver à cette fin un fonds de prévoyance de 5 à 10 % du coût total du projet.

UNE MAUVAISE SURPRISE

Malgré toute son expérience, Charles Lui a eu une mauvaise surprise durant son acquisition. L'obtention d'un permis d'occupation de la municipalité a pris une semaine de plus que prévu : il a dû fermer son entreprise et mettre ses employés à pied pendant cette période.

« Nous avons dû demander aux employés d'attendre que la production reprenne. Nous n'avions aucune marge de manœuvre quand il nous a fallu quitter notre ancien espace », explique M. Lui, qui a évité de peu une désastreuse interruption de service grâce à sa prévoyance, en préparant à l'avance de grandes quantités de produits. « On a eu beaucoup de chance », conclut-il.

Quand on lui demande quels conseils il donnerait aux entrepreneurs, il souligne l'importance d'entretenir de bonnes relations avec son banquier. « Cela nous a permis d'obtenir des conditions de financement avantageuses et d'épargner beaucoup d'argent », constate-t-il.

Charles Lui suggère aussi aux entrepreneurs d'être prudents.

« Il faut toujours prendre son temps avant d'acheter. Même un achat soigneusement planifié peut réserver des surprises », conclut-il. $

« ENTRETENIR DE BONNES RELATIONS AVEC LA BANQUE NOUS A PERMIS D'OBTENIR DES CONDITIONS AVANTAGEUSES. »

3 CONSEILS POUR ACHETER UN IMMEUBLE COMMERCIAL

QUELQUES ÉLÉMENTS À GARDER EN TÊTE

CONSULTEZ VOS CONSEILLERS

Communiquez rapidement avec votre banquier pour avoir une idée du financement que vous obtiendrez. Vérifiez aussi auprès de votre comptable que votre bilan est en ordre et que la transaction est optimisée à des fins fiscales. Vous devez aussi dénicher un bon agent immobilier commercial. Ces experts pourront vous aiguiller vers d'autres : avocats, évaluateurs, inspecteurs en bâtiment, entrepreneurs en construction et ingénieurs en environnement et en géotechnique.

EMPLACEMENT

À l'évidence, un bon emplacement est une priorité. L'accessibilité pour les clients et les employés, le stationnement et les transports publics, la commodité d'expédition et de réception des marchandises, les services à proximité, les enjeux de zonage et l'espace pour de l'expansion font également partie des aspects à considérer.

CONTRÔLE PRÉALABLE

Outre une vérification technique de l'immeuble, assurez-vous d'obtenir une évaluation environnementale pour révéler une éventuelle contamination de la propriété, une utilisation antérieure de produits toxiques sur le site ou à proximité, ou la présence de matériaux de construction problématiques.

LE DESIGN QUI INSPIRE

LA PASSION ALIMENTE LA VISION D'UNE ENTREPRENEURE

› *PAR RICHARD ANDREWS*

SUSAN DROVER
SAM DESIGN

SUSAN DROVER A ABANDONNÉ UN EMPLOI EXIGEANT, À TORONTO, POUR REVENIR À TERRE-NEUVE. ELLE A BÂTI UNE ENTREPRISE REMARQUABLE, EN CHOISISSANT DES EMPLOYÉS ET DES FOURNISSEURS QUI PARTAGENT SON ÉTHIQUE DE TRAVAIL, SON ENGAGEMENT ENVERS LA QUALITÉ ET SON AMOUR DU DESIGN.

Susan Drover était courtière en valeurs mobilières à Toronto lorsqu'elle a appris que son père avait péri dans un accident de voiture à Terre-Neuve-et-Labrador, sa province natale.

La vie de Mme Drover a basculé : elle est retournée s'installer à Terre-Neuve avec son mari et sa fillette pour aider sa famille à surmonter cette tragédie et tout recommencer.

En voyant sa famille s'agrandir, elle a remis en question ses choix de carrière et envisagé un nouvel avenir à St. John's. Après avoir travaillé avec son mari sur plusieurs projets immobiliers, elle a franchi le pas.

« Pendant cette période, dit-elle, nous avons acheté, rénové et vendu de nombreuses maisons. J'aimais travailler sur des projets créatifs, mais je savais qu'il me manquait des compétences techniques. À 40 ans et avec trois enfants, j'ai décidé d'étudier le design à temps plein. »

FONCER TÊTE BAISSÉE

En 2011, peu après l'obtention de son diplôme, Mme Drover a pris une autre décision courageuse en lançant sa propre entreprise d'ameublement et de design intérieur, SAM Design. Ses premiers clients avaient pu admirer ses travaux de rénovation ou en avaient entendu parler – vivre dans une petite ville a ses avantages.

Tout a commencé par la visite de Mme Drover dans un magasin local de meubles modernes, à la recherche d'articles pour des clients.

« J'ai eu une illumination : je pouvais faire de grandes choses dans cet espace. En une fraction de seconde, j'ai décidé de l'acheter. J'ai appelé la propriétaire pour lui faire une offre, qu'elle a acceptée. »

Six semaines plus tard, Mme Drover avait transformé les lieux en une salle d'exposition, un magasin et un studio de design. En plus d'offrir des meubles et des accessoires, SAM Design gère des projets de design intérieur résidentiels et commerciaux.

INSPIRATION SCANDINAVE

Dès le départ, Mme Drover s'est intéressée au design scandinave. Lors d'un voyage en Suède et au Danemark, elle a pu observer la façon dont les designers abordent l'aménagement intérieur dans ces pays « gris et froids ».

« Le style scandinave – espaces intérieurs blancs, lumière abondante et matériaux simples – plaît énormément à ma clientèle », indique-t-elle.

Pour trouver ses produits et suivre les tendances et l'évolution des goûts, Mme Drover visite régulièrement des salons professionnels, notamment le High Point Market, en Caroline du Nord, et l'Interior Design Show de Toronto. Elle voyage également dans d'autres pays, et lit des blogues et quantité de magazines de design.

RIGUEUR FINANCIÈRE

La stratégie financière de Mme Drover est simple : elle se fixe des objectifs, travaille efficacement et fait croître les actifs de son entreprise plutôt que ses dettes. Elle s'assure d'avoir toujours suffisamment de liquidités pour payer les charges d'exploitation.

« Grâce à mon expérience en finances, je sais toujours où en sont les entrées et les sorties d'argent, et quelle est ma situation financière. »

Mme Drover a travaillé fort pour bâtir une entreprise capable d'inspirer confiance aux banques afin d'obtenir les fonds nécessaires à sa croissance.

« Lorsque j'ai démarré mon entreprise, personne ne voulait me prêter de l'argent pour croître. Je me suis donc fixé un objectif : présenter d'ici deux ans des états financiers convaincants à une banque. »

Cette banque, c'est BDC, qui lui a accordé un prêt pour augmenter ses stocks et refinancer son immeuble.

INSPIRER LES CLIENTS

Prochain objectif de Mme Drover : continuer de croître au cours des cinq prochaines années pour porter ses ventes annuelles à 10 M$. Elle est convaincue que SAM Design pourra y arriver en offrant plus que des produits et des services.

« J'ai aménagé ma salle d'exposition pour en faire un lieu d'inspiration, dit-elle. Nous passons du temps avec nos clients, partageons nos connaissances du design moderne et discutons de leurs besoins particuliers. Nous voulons leur faire vivre une expérience unique ! »

Pour y parvenir, Mme Drover utilise une méthode d'embauche bien particulière :

elle sélectionne ses employés en s'appuyant sur « leur attitude et leur enthousiasme, plutôt que sur leur CV ».

« On peut enseigner aux gens des manières de faire, explique-t-elle, mais on ne peut leur apprendre à être passionnés ni à avoir une bonne éthique de travail. Je recherche également des expériences et des compétences variées, car je ne peux pas tout faire moi-même. »

BÂTIR UNE SUPER ÉQUIPE

Mme Drover a aussi appris qu'il est important de maintenir une équipe de partenaires externes de haut niveau, qui partagent son souci pour la qualité des travaux de construction et de rénovation. Le contrôle de la qualité représente l'un de ses plus grands défis.

« Certains partenaires ne font pas leur travail à temps, ajoute-t-elle. Cela peut être désastreux quand on travaille sur la maison de rêve d'un client. »

Mme Drover a baptisé SAM Design en l'honneur de son défunt père Sam, dont elle a hérité l'éthique de travail et les valeurs à la source du succès de l'entreprise.

ARDEUR ET AMABILITÉ

« Mon père était un grand travailleur, qui m'a aussi inculqué l'importance de faire du bénévolat et de redonner à la communauté.

« En fait, toute ma famille m'a appris à "travailler fort et être aimable". Nous avons fait de ces valeurs notre devise familiale. » $

PHOTOS : CHRIS CROCKWELL

LEÇONS À RETENIR

01 **LORSQUE VOUS EMBAUCHEZ QUELQU'UN, L'ATTITUDE ET LE POTENTIEL COMPTENT PLUS QUE L'EXPÉRIENCE.** Sélectionnez des gens qui veulent vraiment faire de leur mieux.

02 **FORMEZ ET CONSERVEZ UNE ÉQUIPE EXTERNE DE HAUT NIVEAU.** Choisissez des fournisseurs fiables, qui partagent votre engagement à l'égard de la qualité.

03 **L'EXÉCUTION COMPTE AUTANT QUE LA PLANIFICATION.** Gérez les projets de près pour assurer la qualité.

04 **TRAVAILLEZ FORT ET SOYEZ AIMABLE.** Préservez vos valeurs personnelles au sein de votre entreprise et contribuez au bien-être de votre communauté.

LES FEMMES D'AFFAIRES

contribuent dans une large mesure à améliorer la compétitivité canadienne

À BDC, nous avons à cœur de soutenir la croissance des entreprises détenues par des femmes*, tant sur le plan de la taille que de l'étendue des activités.

Visitez bdc.ca/femme

BDC
L'entrepreneur d'abord

*Selon Industrie Canada, 47 % des PME canadiennes appartiennent en partie ou en totalité à des femmes.

Canada

PHOTOS : DOMINIQUE LAFOND (RODEO)

MARTIN PAQUETTE
GROUPE NORDIK

MARTIN PAQUETTE
LE COURAGE DE RECOMMENCER

UNE HISTOIRE DE PERSÉVÉRANCE ET DE DÉTERMINATION

Martin Paquette n'hésite pas à repartir à zéro quand il le faut. Il a travaillé comme éducateur spécialisé dans un centre de détention pour jeunes contrevenants, a été policier et a commencé à investir dans l'immobilier au début de la vingtaine. À 30 ans, il retourne de nouveau à la case départ. Il vend sa maison et tout ce qu'il possède, et emménage dans le sous-sol de ses parents pour suivre sa passion pour le bien-être et les spas-nature. Après trois ans, il ouvre son premier établissement thermal, Nordik Spa-Nature, dans le pittoresque village de Chelsea, dans la région de l'Outaouais, au Québec. Dix ans plus tard, Nordik se décrit comme le plus grand spa en Amérique du Nord, accueillant plus de 150 000 visiteurs chaque année. Un deuxième établissement, le spa Thermëa, a ouvert ses portes à Winnipeg en 2014, et l'ouverture d'un troisième établissement est prévue l'an prochain près de Toronto. M. Paquette a traversé un bon nombre de périodes difficiles, mais il a fait beaucoup de chemin depuis. À 43 ans, il gère aujourd'hui avec son partenaire d'affaires Daniel Gingras les 345 employés du Groupe Nordik, qui est promis à une croissance encore plus fulgurante.

Mes parents travaillaient pour le gouvernement. Ce n'est donc pas dans ma famille que j'ai acquis l'esprit d'entreprise ; c'est quelque chose que j'ai développé avec le temps.

Je ne réussissais pas très bien à l'école, mais j'excellais dans les sports. Mon rêve était de devenir joueur de hockey professionnel.

À 18 ans, je n'avais pas été repêché dans la ligue nationale et ma carrière de hockeyeur a pris fin. Il fallait que je me tourne vers autre chose, mais je ne me voyais pas dans un bureau.

J'aurais aimé devenir policier ou pompier. Cependant, comme je n'avais pas de très bonnes notes à l'école, j'aurais difficilement pu être admis au programme de techniques policières, mais j'ai obtenu un diplôme collégial en éducation spécialisée.

C'est à ce moment-là que j'ai commencé à avoir du succès dans mes études, parce que je faisais quelque chose qui me plaisait. J'ai décroché mon premier emploi dans un centre de détention pour jeunes contrevenants.

DÈS QUE J'AI COMMENCÉ À FAIRE CE QUE J'AIMAIS, TOUT EST DEVENU POSSIBLE.

Comme je gagnais de l'argent, j'ai acheté un immeuble de quatre logements. J'en louais trois et je vivais dans le quatrième. Je suis retourné étudier la criminologie à l'Université d'Ottawa et, après avoir obtenu mon diplôme, j'ai été policier pendant trois ans à Gatineau, au Québec.

Alors que je m'entraînais pour le marathon d'Ottawa, je suis allé dans un spa. Après 20 minutes, j'étais aussi détendu que si je venais de courir pendant trois heures.

J'étais aux anges. Je suis rentré à la maison et j'ai commencé à penser à tout laisser tomber pour m'en aller dans le domaine de la santé et du bien-être et ouvrir un spa.

J'ai vendu ma maison et mon quadruplex et, à 30 ans, j'ai complètement changé d'orientation. J'ai recommencé à zéro. Je suis allé vivre dans le sous-sol de mes parents.

Pendant que je travaillais à mon projet de spa, je gérais des projets de construction à temps partiel pour arriver à joindre les deux bouts. J'ai fini par acheter un terrain à Chelsea pour ouvrir Nordik Spa-Nature, mon premier établissement.

Le démarrage d'une entreprise entraîne beaucoup d'incertitude, ce qui n'est pas facile à vivre. Ça m'a pris trois ans pour trouver du financement, obtenir les permis municipaux et ouvrir le spa. Les gens n'arrêtaient pas de me dire qu'un projet qui prenait autant de temps ne verrait jamais le jour.

Je savais que ça marcherait. C'est important de garder foi en son projet pour se montrer convaincant auprès des banquiers, des partenaires d'affaires et des clients.

Je n'ai jamais eu l'idée de renoncer, même si je me suis heurté à de nombreux obstacles. J'avais presque réuni tous les fonds nécessaires quand j'ai perdu 1 000 000 $ d'investissements en une fin de semaine à cause de l'abolition d'un programme gouvernemental.

Nous avons débuté avec un projet de 3 millions de dollars à Chelsea, il y a 10 ans. Cette année, nos actifs atteindront 33 millions de dollars. Mon principal objectif, en créant une entreprise, était d'être libre ; il n'a jamais été question de devenir multimillionnaire.

Je ne me suis jamais versé de dividendes, à part le salaire dont j'avais besoin pour vivre. Le fait de réinvestir nos profits dans l'entreprise a été la clé de notre succès.

Les plus grands défis se posent quand l'entreprise va bien et qu'on décide de prendre de l'expansion. On a presque l'impression de recommencer à zéro. On a beau avoir beaucoup d'expérience, cela reste quand même un nouveau projet.

En 2012, nous avons décidé d'ouvrir un spa à Winnipeg. L'emplacement était excellent, tout comme la clientèle.

Malheureusement, les conditions hivernales sont très difficiles au Manitoba et le marché de la construction est différent de celui du Québec. Ce projet qui devait prendre 12 mois en a pris 24. C'est aussi là que nous avons eu le plus de dépassements de coûts. Nous avons finalement ouvert Thermëa en décembre 2014.

Nous avons beaucoup appris de cette expérience, en particulier l'importance de travailler avec les bonnes personnes. Il est indispensable d'avoir des partenaires compétents et impliqués.

Le Groupe Nordik prend de l'essor de différentes façons. Nous achetons des propriétés, nous ouvrons des spas et nous cherchons à en exploiter d'autres pour différents propriétaires. Nous travaillons présentement à établir un troisième spa-nature, à Whitby, à l'extérieur de Toronto, que nous comptons ouvrir en 2017.

Nous prévoyons agrandir notre spa de Winnipeg, probablement d'ici les 24 prochains mois. Nous voulons aussi bâtir des hôtels à Chelsea et à Toronto. Notre vision est d'offrir une expérience de détente unique et inoubliable dans tous nos établissements.

Il est impossible de tout contrôler quand une entreprise est en pleine croissance. Une bonne équipe vous permet d'alléger votre fardeau et d'avoir plus de temps pour penser à des stratégies d'affaires et atteindre vos objectifs. Nous avons une équipe de gestionnaires très compétents.

Je fais partie d'un groupe de chefs d'entreprise appelé TEC Canada. Nous sommes 14 dans mon groupe et nous nous rencontrons une fois par mois. Quand nous avons un problème, nous pouvons en discuter et demander aux autres ce qu'ils en pensent. La plupart du temps, certains membres du groupe ont déjà vécu une situation similaire et peuvent nous donner des conseils.

Souvent, quand on se lance en affaires, on se fixe des objectifs, mais on oublie la chose la plus importante – avoir du plaisir à les atteindre. J'aime diviser un gros projet en petits objectifs et célébrer chaque fois qu'on en a atteint un. À la fin de la semaine, c'est pour moi une grande satisfaction de prendre une bière avec mon équipe et de dire : « On a bien travaillé ! »

Quand on est entrepreneur, on est souvent sous pression. Le sport a toujours été pour moi un excellent exutoire pour échapper au stress ; ça me permet de rester concentré.

Nous faisons affaire avec BDC depuis le début. Dans un projet de spa, l'infrastructure représente des coûts très importants ; il est donc indispensable d'augmenter la capacité de financement et de réduire les fonds initiaux à investir.

Ma fille de huit ans passe en premier et mon entreprise, en deuxième. Je valorise beaucoup plus le développement de la confiance en soi que la réussite scolaire dans son éducation. L'école est importante, mais la confiance en soi est primordiale.

Cela m'a pris beaucoup de temps à avoir suffisamment confiance en moi pour me lancer en affaires. Je croyais que seuls ceux qui réussissaient bien à l'école étaient capables de fonder une entreprise. Mais dès que j'ai commencé à faire ce que j'aimais, tout est devenu possible. $

PROPOS RECUEILLIS PAR **ALINA PAHONCIA**

FAVORISEZ VOTRE CROISSANCE

Investissez dans l'immobilier commercial grâce à un prêt conçu pour protéger vos liquidités

Profitez de ces modalités flexibles :

- Pourcentage plus élevé de financement
- Période de remboursement pouvant aller jusqu'à 25 ans
- Possibilité de reporter les versements sur le capital de 36 mois au début du prêt
- Calendriers de remboursement adaptés aux mouvements de trésorerie de l'entreprise
- Remboursement anticipé de 15 % par année sans pénalité

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

BDC
L'entrepreneur d'abord
Canada

PIERRE CLÉROUX
Économiste en chef de BDC · @PierreCleroux

FORMER LES EMPLOYÉS : UNE STRATÉGIE CRUCIALE

LE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION COMPLIQUE L'EMBAUCHE DE TRAVAILLEURS QUALIFIÉS. LES MEILLEURES ENTREPRISES RÉAGISSENT EN INVESTISSANT DANS LA FORMATION. LA VÔTRE EST-ELLE PRÊTE ?

ILLUSTRATION : AGENCE CODE

La formation a toujours été une priorité pour les entrepreneurs qui veulent aiguiser les compétences des employés, mieux s'adapter aux nouvelles technologies et améliorer leur service à la clientèle. Cependant, le changement de la main-d'œuvre au Canada en a fait pour eux une préoccupation encore plus pressante.

L'âge médian de la population canadienne est de 42 ans. Dans 15 ans, 25 % des Canadiens auront plus de 65 ans, une situation qui affecte profondément la composition de la population active.

Pour chaque travailleur qui partait à la retraite il y a 20 ans, deux jeunes intégraient le marché du travail. Aujourd'hui, ce rapport est de un pour un, même en tenant compte de l'immigration. Auparavant, la croissance de la main-d'œuvre dépassait 1 % chaque année. Or, elle devrait être presque nulle pour les deux prochaines décennies. Dans certaines provinces, la population active décline déjà.

MARCHÉ DE L'EMPLOI DIFFICILE

Un grand nombre d'entreprises en croissance disent avoir du mal à engager et à retenir des personnes qualifiées. Le manque de mécaniciens partout au pays est un bon exemple de ce phénomène.

Pour relever ce défi, il vous faut gérer autrement vos ressources humaines. En offrant des heures de travail plus flexibles pour retenir vos travailleurs plus âgés, par exemple. Mais vous devrez avant tout investir davantage dans la formation de vos employés.

Le message a été clairement reçu. Dans la plus récente enquête de BDC sur les intentions d'investissement, 51 % des leaders de PME indiquent qu'ils investiront dans la formation en 2016, la proportion la plus élevée après les investissements en technologies.

SUR LES TRACES DES MEILLEURES

Ces entrepreneurs suivent l'exemple des meilleures entreprises au pays. Une autre étude de BDC s'est penchée sur les quatre principales stratégies des PME canadiennes qui réussissent le mieux ; elle révèle que les leaders des entreprises en croissance accordent une attention particulière à la gestion des ressources humaines.

Pour 85 % d'entre eux, la formation est une priorité, en particulier chez les entreprises qui génèrent au moins 10 M$ de ventes et ont au moins cinq employés. C'est la première fois qu'une étude de BDC montre que la formation est une stratégie clé pour les entreprises en croissance.

La formation est une excellente stratégie pour retenir les travailleurs et en attirer de nouveaux. Elle renforce l'engagement des employés et permet d'améliorer le service à la clientèle et la performance de l'entreprise.

QUELLE EST VOTRE STRATÉGIE ?

Le vieillissement de la population canadienne aura un profond impact sur plusieurs aspects de notre économie, en particulier sur la population active.

Les entreprises qui réussissent le mieux se préparent déjà à relever ce défi. Et vous ? Investissez-vous dans la formation pour accroître les compétences de vos employés, et attirer et retenir les meilleurs ? $

Voir le potentiel avant le risque.

Nos experts en financement et consultation peuvent aider les entrepreneurs canadiens à réaliser tout le potentiel de leurs idées.

L'entrepreneur d'abord BDC

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

FINANCEMENT | CONSULTATION > **BDC.CA**

Canada