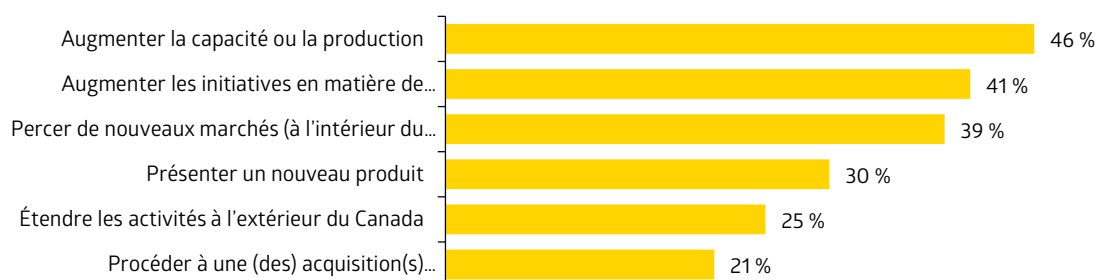




Secrets de la réussite des PME

Si vous êtes l'un des nombreux propriétaires de PME qui cherchent des façons d'accroître leur profit, le moment est peut-être idéal pour croître. Un récent sondage de la Banque CIBC indique que 85 % des propriétaires d'entreprises canadiennes sont optimistes concernant le succès à venir de leur entreprise et 43 % d'entre eux prévoient une expansion de leur entreprise au cours des deux prochaines années.

Parmi ceux qui prévoient une expansion, le sondage révèle aussi que la façon ciblée par la plupart pour y arriver est l'investissement dans leur exploitation actuelle au pays. Tandis que seulement le quart des PME affirment prévoir l'expansion de leurs activités à l'étranger. Les façons suivantes de procéder à l'expansion ont été classées les plus populaires :



Certaines conditions semblent parfaites pour la création de nouvelles entreprises selon un rapport du Service des études économiques CIBC publié en octobre 2012. « Des tendances structurelles irréversibles donnent à penser qu'au cours de la prochaine décennie, l'activité de création d'entreprises pourrait bien s'intensifier à un niveau jamais observé dans l'économie canadienne », affirme Benjamin Tal, économiste en chef adjoint à la Banque CIBC. « L'avènement progressif d'une forte culture axée sur l'individualisme et l'auto-amélioration, le rôle de la technologie dans la migration des travailleurs des salles de réunion au sous-sol de leur maison, les marchés plus mondialisés et interconnectés que jamais qui exigent plus de spécialisation, de souplesse et de rapidité, ainsi que les tendances démographiques favorables aux PME font partie des forces qui favoriseront probablement la création nette de 150 000 nouvelles entreprises au Canada au cours des dix prochaines années. »

Plusieurs de ces mêmes facteurs incitant la création de nouvelles entreprises contribueront à l'expansion des entreprises existantes, mais que faut-il pour réussir une expansion? Nous avons posé la question à 638 propriétaires et gestionnaires d'entreprise qui ont vécu des périodes de forte croissance ou d'expansion au cours de leur vie. Voici ce qu'ils avaient à dire ::

- **Clients fidèles.** Il n'est pas surprenant que les clients jouent un rôle de premier plan dans le succès de votre entreprise. 55 % des propriétaires d'entreprise ont mentionné l'attrait et la fidélisation des clients comme des obstacles importants à la réussite de leur entreprise durant ses premières années; alors naturellement, approfondir et préserver les relations établies avec les clients était aussi important pour 57 %

des propriétaires d'entreprises en croissance. Connaître les besoins de vos clients et s'assurer que la vision de votre entreprise s'harmonise à ces besoins sont des tâches essentielles. Dans le cadre de vos projets d'expansion, assurez-vous de comparer vos produits et services, de même que vos canaux de livraison et de distribution aux besoins des clients et ciblez les raisons pour lesquelles vos clients vous ont préféré à la concurrence. Étudiez les occasions en fonction de vos forces et de vos faiblesses. Le fait de bien connaître vos clients et le marché que vous exploitez peut vous aider à combler les besoins de vos clients et à établir une relation à long terme avec eux.

- **Employés fiables.** Pour 50 % des répondants, le fait d'attirer des candidats brillants, créatifs et dévoués, et de les conserver constitue un aspect important de la gestion d'une entreprise qui connaît le succès. Plusieurs entreprises prospères attribuent leur succès durant la phase d'expansion à la contribution d'excellents employés et gestionnaires. L'une des façons d'attirer et de conserver les meilleurs employés est de répondre à leurs besoins personnels et professionnels. En tant que propriétaire d'entreprise, vous pouvez montrer cet engagement envers vos employés de plusieurs manières, notamment en leur offrant des avantages sur le plan financier, professionnel et des soins de santé, ou des occasions de perfectionnement professionnel. Bien que les entreprises plus petites ne puissent pas offrir les avantages qu'apporte le fait de travailler dans de grandes sociétés, elles peuvent pallier ce manque en faisant preuve de plus de souplesse et en offrant une meilleure expérience de travail plus enrichissante.
- **Expérience des propriétaires ou des gestionnaires. Bénéficiaire de propriétaires ou de gestionnaires expérimentés** a joué un rôle important dans le succès de la croissance de l'entreprise selon 40 % des répondants questionnés. Il semble que des niveaux d'expérience plus élevés peuvent contribuer à augmenter la capacité d'un entrepreneur à faire face aux .
- **Gérer efficacement les flux de trésorerie.** 34 % des répondants ont mentionné la gestion efficace des flux de trésorerie comme une fonction importante de la gestion d'une entreprise en croissance. Les flux de trésorerie soutiennent le bon fonctionnement d'une entreprise et la mise en oeuvre de stratégies simples en matière de gestion des flux de trésorerie peut se traduire par un meilleur contrôle de votre entreprise. Assurez-vous que votre stratégie financière soutient et complète votre stratégie de croissance ou d'expansion. Tenez compte des incidences de l'expansion sur vos flux de trésorerie et prenez garde que votre entreprise soit en manque de fonds pendant cette période critique. Avez-vous conçu une prévision en matière de flux de trésorerie pour appuyer vos projets d'expansion? Connaissez-vous les facteurs susceptibles d'influer sur vos flux de trésorerie, tels que les prix, les volumes et les variations saisonnières? Avez-vous discuté de solutions avec votre conseiller financier pour gérer ces fluctuations afin de protéger votre entreprise contre les facteurs prévisibles et imprévisibles qui découlent de dépenses imprévues? Ce ne sont que quelques-unes des questions auxquelles vous devez réfléchir durant la croissance de votre entreprise.
- **Planification réussie.** Bien que seulement 20 % des propriétaires d'entreprise en croissance précisent que la clé du succès de la croissance de leur entreprise est un solide plan d'affaires, une partie plus importante, 47 % d'entre eux, attribue à une croissance trop rapide sans plan d'affaires adéquat l'échec d'autres entreprises en croissance. Peu importe comment vous analysez la situation, les propriétaires d'entreprise reconnaissent qu'une planification d'affaires minutieuse est essentielle. L'énonciation de vos projets en un plan formel constitue une première étape importante à l'établissement de vos objectifs et à leur atteinte. Que vous démarriez une nouvelle entreprise ou que vous en exploitiez une qui est déjà établie, un plan d'affaires bien articulé vous aidera à maintenir le cap vers la réussite financière. La création d'un plan d'affaires est une activité qu'il faut répéter. Il doit être examiné et mis à jour annuellement, et en particulier lorsque

vous envisagez un changement important pour votre entreprise. En planifiant vos objectifs et vos stratégies, vous obtiendrez une image plus claire de votre entreprise, de vos concurrents, de vos forces et faiblesses, et de ce dont votre entreprise a vraiment besoin pour réussir.

- **Accès au capital.** Pour 20 % des propriétaires d'entreprise en croissance, l'accès au capital nécessaire à la croissance de leur entreprise est important. Une bonne relation avec votre partenaire financier qui peut offrir un large éventail d'options pratiques et flexibles, tel qu'un découvert ou une marge de crédit, peut aider à assurer que vous disposez des fonds dont vous avez besoin pour acheter de nouvelles installations ou un nouvel équipement, ou pour.
- **Accès à de bons conseillers.** L'accès à un groupe d'experts de confiance, qu'ils soient banquiers, avocats, comptables ou autres partenaires, que vous pouvez consulter est important pour chacune des étapes de votre entreprise, y compris la croissance. 27 % des répondants ont cité un manque de conseiller à l'externe comme l'une des raisons pour lesquelles ils constatent l'échec de plusieurs entreprises en croissance. Obtenir l'avis de partenaires et de conseillers externes vous offre une perspective détachée qui peut fournir des précisions et perceptions différentes. Les consultants externes peuvent aussi apporter des conseils inestimables afin de protéger votre entreprise de facteurs externes et d'événements imprévus.

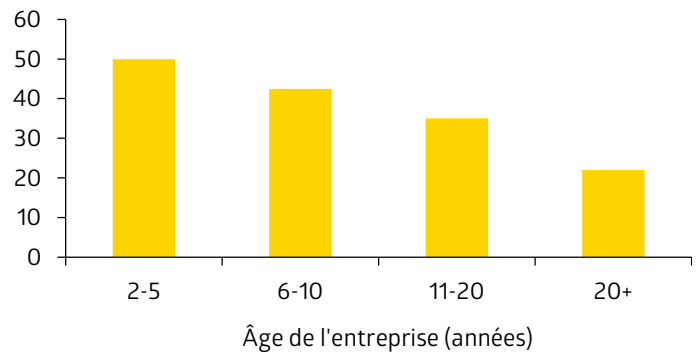
L'avenir des PME au Canada

Avec plus d'un demi-million d'entrepreneurs en 2012 qui lançaient leur propre entreprise, selon Benjamin Tal, économiste en chef adjoint à la Banque CIBC, on s'attend à ce que les Canadiens deviennent leur propre patron à un rythme accéléré au cours de la prochaine décennie. Des changements rapides altèrent la nature du secteur des PME au Canada et six forces majeures ont été ciblées comme ayant la plus grande incidence non seulement sur les nouvelles entreprises, mais aussi sur les entreprises en croissance au cours des dix prochaines années.

- **Orientation plus axée sur l'exportation :** Penser et agir dans une perspective mondiale devient de plus en plus un impératif qui modifie rapidement l'environnement dans lequel évoluent les entreprises naissantes ou établies. Ainsi, les petites entreprises sont de plus en plus nombreuses à intégrer dans leurs stratégies de croissance et de réussite les marchés étrangers et les sources d'approvisionnement étrangères. Comme le montre le tableau ci-dessous, les jeunes entreprises sont beaucoup plus orientées vers l'exportation que les entreprises établies depuis plus longtemps. Pas moins de la moitié des revenus des entreprises en activité depuis deux à cinq ans provient de sources hors du Canada.

Les entreprises plus jeunes exportent davantage

Pourcentage des activités hors du Canada



Source: Leger et Banque CIBC

- **Immigration :** L'immigration contribue à cette tendance vers l'exportation. Actuellement, près de 20 % des travailleurs autonomes sont des immigrants. Étant donné que plus des deux tiers de ces immigrants sont arrivés au Canada à l'âge adulte, on peut penser qu'ils conservent de potentiels liens d'affaires avec leur pays d'origine.
- **Concurrence mondiale :** L'orientation plus axée vers l'exportation et l'augmentation de l'immigration contribueront aussi à accroître la concurrence étrangère des entreprises qui fournissent et achètent des produits et des services. Cette concurrence augmentera la pression sur les PME en termes de prix, de qualité, de contrôle des coûts, d'efficacité, d'expertise en marketing, de satisfaction de la clientèle et d'innovation. La conséquence, c'est que pour profiter de la mondialisation, ces PME devront

être capables de pénétrer de nouveaux marchés. Et pour ce faire, elles devront réussir à dénicher des créneaux dans le marché. Une orientation plus axée sur l'exportation et l'importation signifie aussi des affaires plus complexes à gérer. Les PME devront mieux connaître les lois en matière de commerce et de fiscalité ainsi que les autres lois des pays où elles font affaires. Le risque lié aux taux de change est un autre facteur important à prendre en considération.

- **Connectivité accrue** : La technologie favorise plus que jamais la coopération entre les PME, les travailleurs autonomes et les grandes sociétés. Les grandes sociétés font appel à l'expertise des plus petites entreprises pour réaliser des projets. Une plus grande connectivité permettra aux PME de mieux satisfaire les besoins propres à leurs clients, mais elles y seront également obligées. L'élaboration et la conception de nouveaux produits personnalisés donneront l'avantage aux PME, mais dans le même temps, accroîtront la pression sur ces dernières pour qu'elles fabriquent des produits personnalisés dans des délais plus courts que jamais. Les PME doivent davantage se diversifier afin d'optimiser leur capacité à répondre rapidement aux nouvelles demandes de produits et services.
- **Croissance par l'impartition** : Les PME canadiennes et les grandes entreprises évoluent côte à côte dans le paysage économique. Les gouvernements réduisant leurs effectifs et les grandes sociétés cherchant à diminuer leurs coûts dans un environnement de plus en plus concurrentiel, l'impartition continuera de jouer un rôle déterminant et d'influencer l'évolution des PME au Canada. Les grandes sociétés ont besoin des PME pour créer le rayonnement et la présence nécessaires sur les marchés locaux en tant que distributeurs et représentants de leurs produits et services. De même, les PME fournissent une part importante des intrants aux systèmes de production, de gestion et de distribution des grandes entreprises. Les PME existent à la fois pour fournir des services aux grandes sociétés et pour combler les brèches laissées par ces dernières.

- **Hausse de la demande pour les produits personnalisés** : Une population vieillissante implique un plus grand raffinement du goût des consommateurs et un changement plus rapide de celui-ci. C'est une bonne nouvelle pour les travailleurs autonomes, puisque les exploitations de petite échelle sont souples et peuvent faire face à la demande accrue pour des services personnalisés étant donné leur capacité à se spécialiser sur les créneaux du marché.

Conclusions clés du sondage

Le pourcentage de propriétaires de PME canadienne qui se déclarent optimistes concernant le succès à venir de leur entreprise :

Optimiste	85 %
Pessimiste	15 %

Le pourcentage de propriétaires de PME canadienne qui se déclarent optimistes concernant le succès à venir de leur entreprise, selon la région :

Moyenne nationale	85 %
Colombie-Britannique	78 %
Alberta	89 %
Manitoba / Saskatchewan	90 %
Ontario	83 %
Québec	90 %
Atlantique	87%

Le pourcentage de propriétaires de PME canadiennes qui disent prévoir une expansion de leur entreprise au cours des trois prochaines années, selon l'âge de l'entreprise :

Moyenne nationale	43 %
2 à 5 ans (en démarrage)	59 %
6 à 10 ans	50 %
11 à 20 ans	43 %
20 ans et +	34 %

Le pourcentage de propriétaires de PME canadiennes qui disent prévoir une expansion de leur entreprise au cours des trois prochaines années, selon la région :

Moyenne nationale	43 %
Colombie-Britannique	44 %
Alberta	46 %
Manitoba / Saskatchewan	47 %
Ontario	40 %
Québec	41 %
Atlantique	45 %

Sources :

Sauf avis contraire, les sources des données utilisées dans cette étude sont le sondage de Léger Marketing réalisé en 2012 pour la Banque CIBC, Statistique Canada et Marchés mondiaux CIBC.

Remarques :

Ce sondage de Léger Marketing pour la Banque CIBC a été réalisé en direct dans chacune des provinces du Canada au moyen d'un échantillon représentatif de 801 décideurs au sein d'entreprises canadiennes entre le 3 juillet et le 12 juillet 2012. Les données finales ont été comparées en fonction de la taille des entreprises afin d'obtenir un échantillon représentatif des entreprises canadiennes. Un échantillon probabiliste de 801 entreprises comporterait une marge d'erreur de +/- 3,46 %, 19 fois sur 20.