



Étude - Juin 2023

Comment faire face à l'inflation et demeurer profitable



Table des matières

Mot de l'économiste en chef	3
Faits saillants.....	4
Une augmentation des coûts plus élevée que prévu	5
Coûts faibles et stables: un retour est peu probable	8
Les PME passent à l'acte	18
Comment préserver sa profitabilité	26
Méthodologie et définitions.....	30

Auteure

Carine Bergevin-Chammah
carine.bergevin-chammah@bdc.ca

Sous la direction de:
Pierre-Olivier Bédard-Maltais

Remerciements

Cette étude a été rendue possible grâce à la collaboration de Pierre-Olivier Bédard-Maltais, de Pierre Cléroux, de Zelina Frigan, d'Amélie Lefort, d'Edgard Navarrete, d'Isabelle Simard et de Samuel St-Pierre Thériault.

Elle s'appuie sur des données de sondage, une analyse économétrique et des informations publiques analysées et interprétées par BDC. Toute erreur ou omission relève de la seule responsabilité de BDC. Tous les chiffres de cette étude ont été arrondis. La lectrice ou le lecteur est l'unique responsable de l'usage qu'elle ou il fait de l'information présentée dans ce document.

Mot de l'économiste

→ en chef

L'environnement des affaires change : des coûts plus volatils et plus élevés deviendront la nouvelle normale. Même si l'inflation devrait revenir plus près de sa cible, le vieillissement démographique, la transition énergétique et une mondialisation chancelante continueront d'exercer une pression sur certains des coûts des entreprises.

Les PME doivent s'adapter à ce nouvel environnement pour assurer leur pérennité. Ne pas adopter une stratégie d'atténuation des coûts est associé à une moins bonne performance financière. Pourtant, plus du quart des PME – particulièrement celles du secteur des services – n'ont pas encore élaboré de stratégie.

Bien qu'on ne puisse pas éviter les hausses de coûts, il est clair qu'investir pour soutenir la croissance de ses revenus est une stratégie qui donne des résultats.



Pierre Cléroux
Vice-président,
Recherche et économiste en chef, BDC

« Les entreprises qui utilisent la technologie pour moderniser leurs processus, celles qui réduisent leur empreinte carbone et celles qui exploitent leurs données financières étaient plus susceptibles d'afficher une profitabilité élevée et une forte croissance de leurs revenus, et ce, malgré le contexte difficile de la dernière année. »

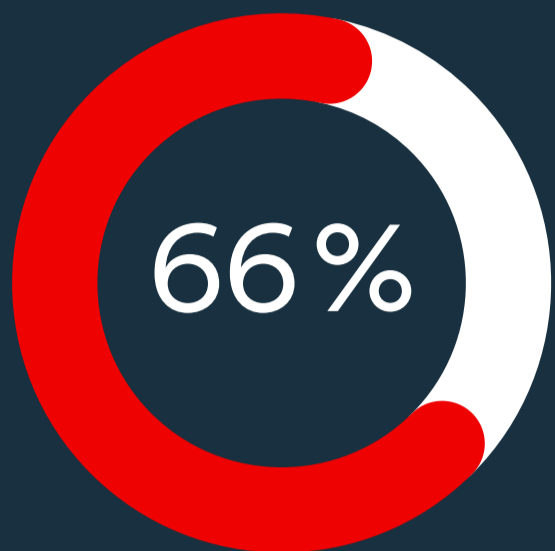
Les entreprises exposées au commerce international peuvent aussi bénéficier d'une revue de leur stratégie d'approvisionnement.

Même si l'incertitude économique actuelle peut amener à reporter certaines décisions stratégiques, une réflexion approfondie sur les options qui s'offrent à votre entreprise s'impose. Il en va de même pour les investissements intelligents qui viendront soutenir sa pérennité.

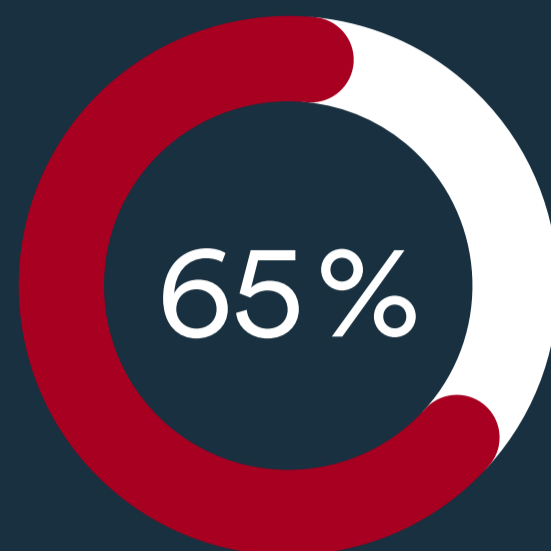
Faits saillants

Nous avons sondé 1500 petites et moyennes entreprises (PME) afin de comprendre l'impact de la hausse du coût des affaires ainsi que les stratégies à adopter pour y remédier.

Le coût des affaires a augmenté plus que prévu



des PME ont vu leurs coûts augmenter plus qu'elles ne l'escomptaient au cours de la dernière année

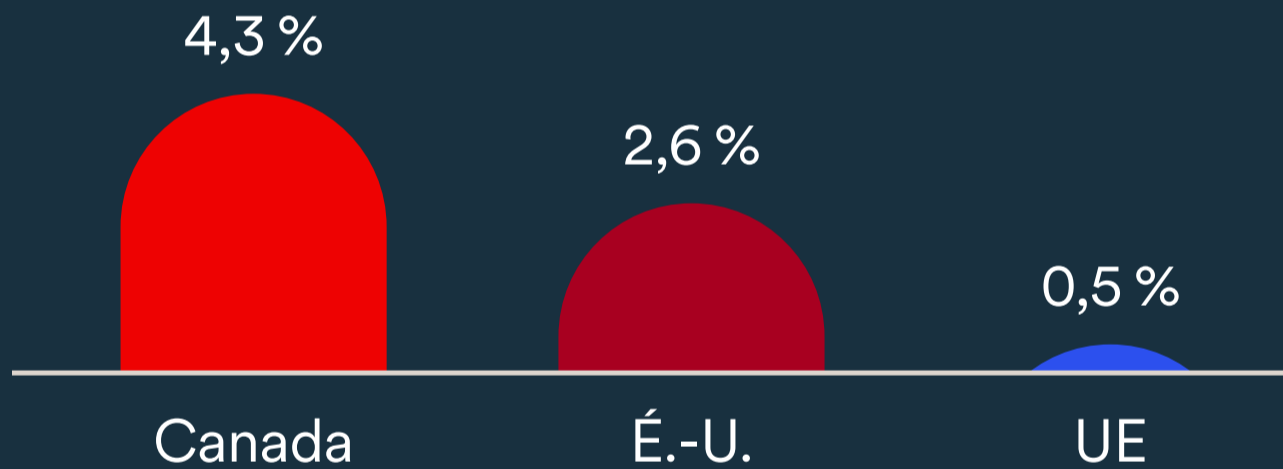


disent que cela a eu un impact négatif sur elles

La pression sur les coûts persistera dans les années à venir

Le vieillissement démographique pèse lourd

Croissance du coût de la main-d'œuvre par heure travaillée en 2021



La transition énergétique entraîne un risque d'inflation verte

57%

s'attendent à ce que les changements climatiques fassent grimper leurs coûts au cours des trois prochaines années

La mondialisation change

68%

des PME actives dans le commerce international ont mis en place des stratégies qui améliorent leur résilience



79%

de celles-ci présumant que ces stratégies vont accroître leurs coûts

3 stratégies pour améliorer la performance de votre entreprise

1.



Moderniser ses processus grâce à la technologie

2.



Réduire son empreinte carbone

3.



Mettre en place une gestion proactive des coûts



Une augmentation
des coûts plus élevée
que prévu

Le coût des affaires pour les PME au Canada a nettement augmenté au cours des dernières années. En moyenne, le coût unitaire¹ a connu une hausse de 6,6% entre 2020 et 2021, ce qui représente six fois la croissance annuelle moyenne des coûts entre 2013 et 2019 (graphique 1).

Le coût des principaux intrants à la production, comme les matières premières, les produits manufacturés, les salaires et les taux d'intérêt, a continué de grimper rapidement en 2022.

Graphique 1: Taux de croissance annuel moyen du coût unitaire des entreprises canadiennes

Entre 2013 et 2019

1,1%



x 6

Entre 2020 et 2021

6,6%



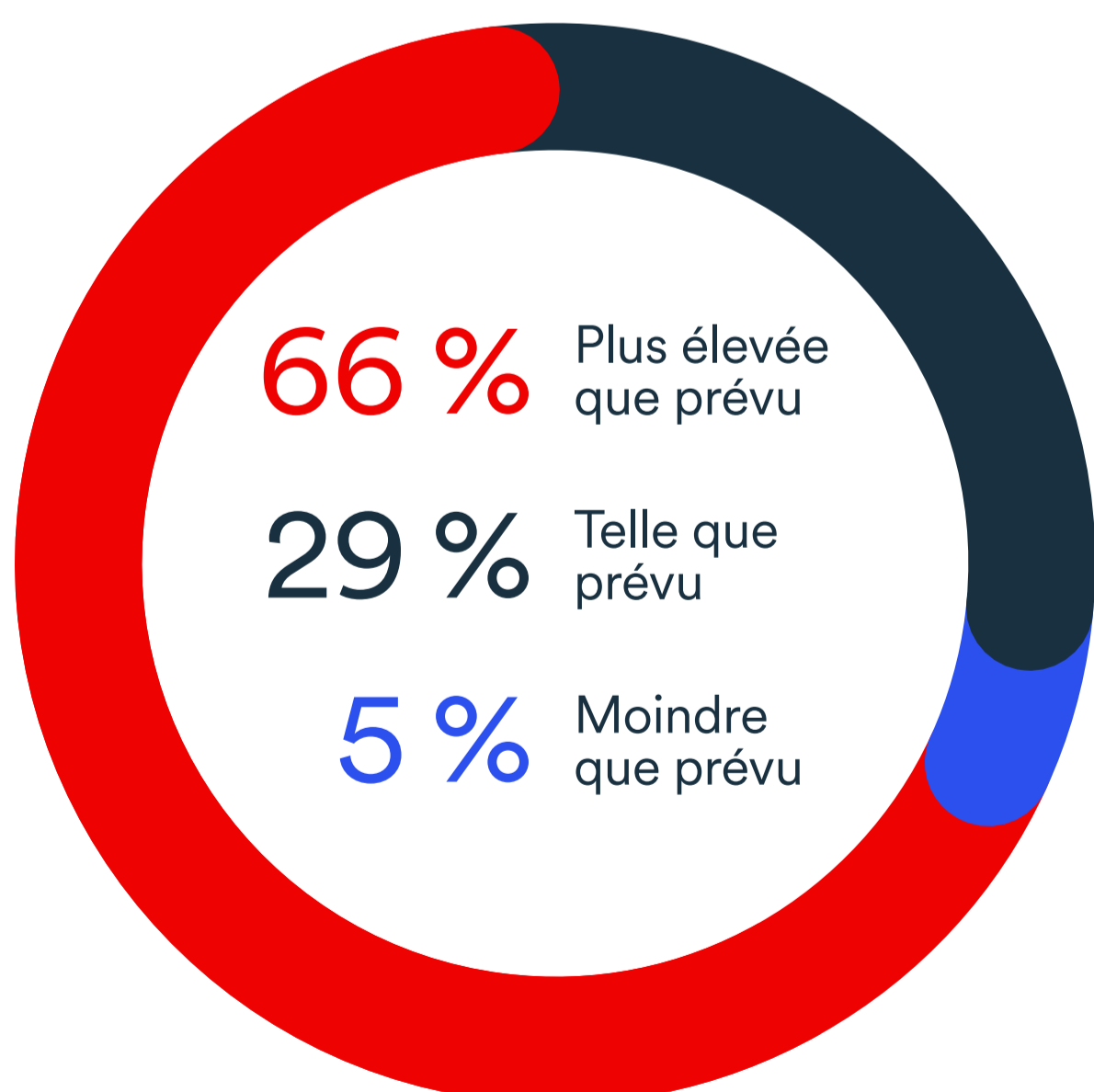
Source: BDC, selon les données d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada.

Cette hausse a pris les entreprises par surprise, 66% des PME rapportant que leurs coûts ont augmenté plus que prévu au cours de la dernière année (graphique 2).

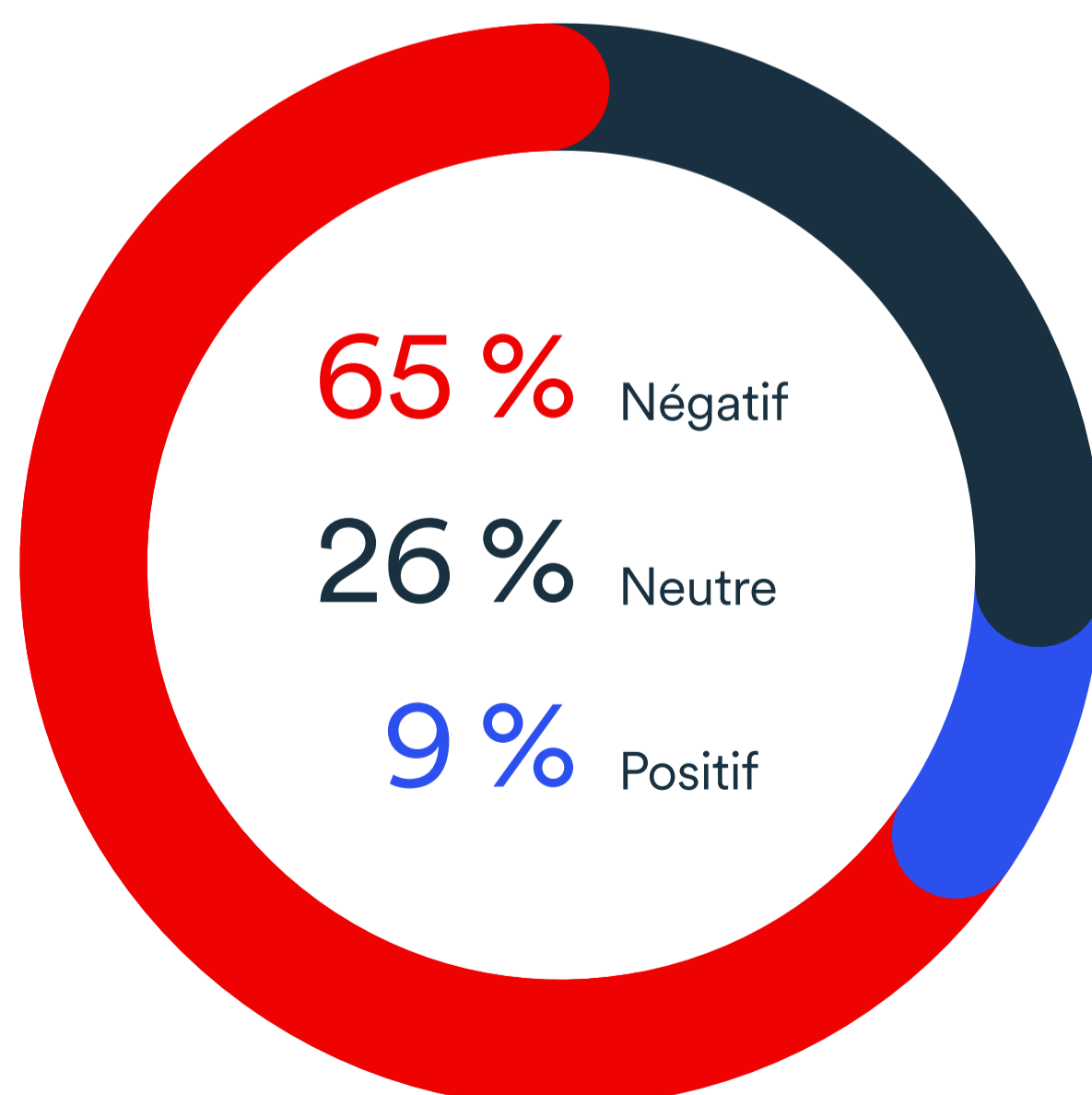
Bien que la majorité des entreprises aient réagi à ce choc en augmentant leurs prix ou en réduisant leurs dépenses, 65% des PME sondées jugent que la hausse des coûts a eu un impact négatif.

Graphique 2: Impact de la hausse du coût des affaires sur les PME au cours des 12 derniers mois (% des PME)

La hausse des coûts était...



Impact de la hausse des coûts



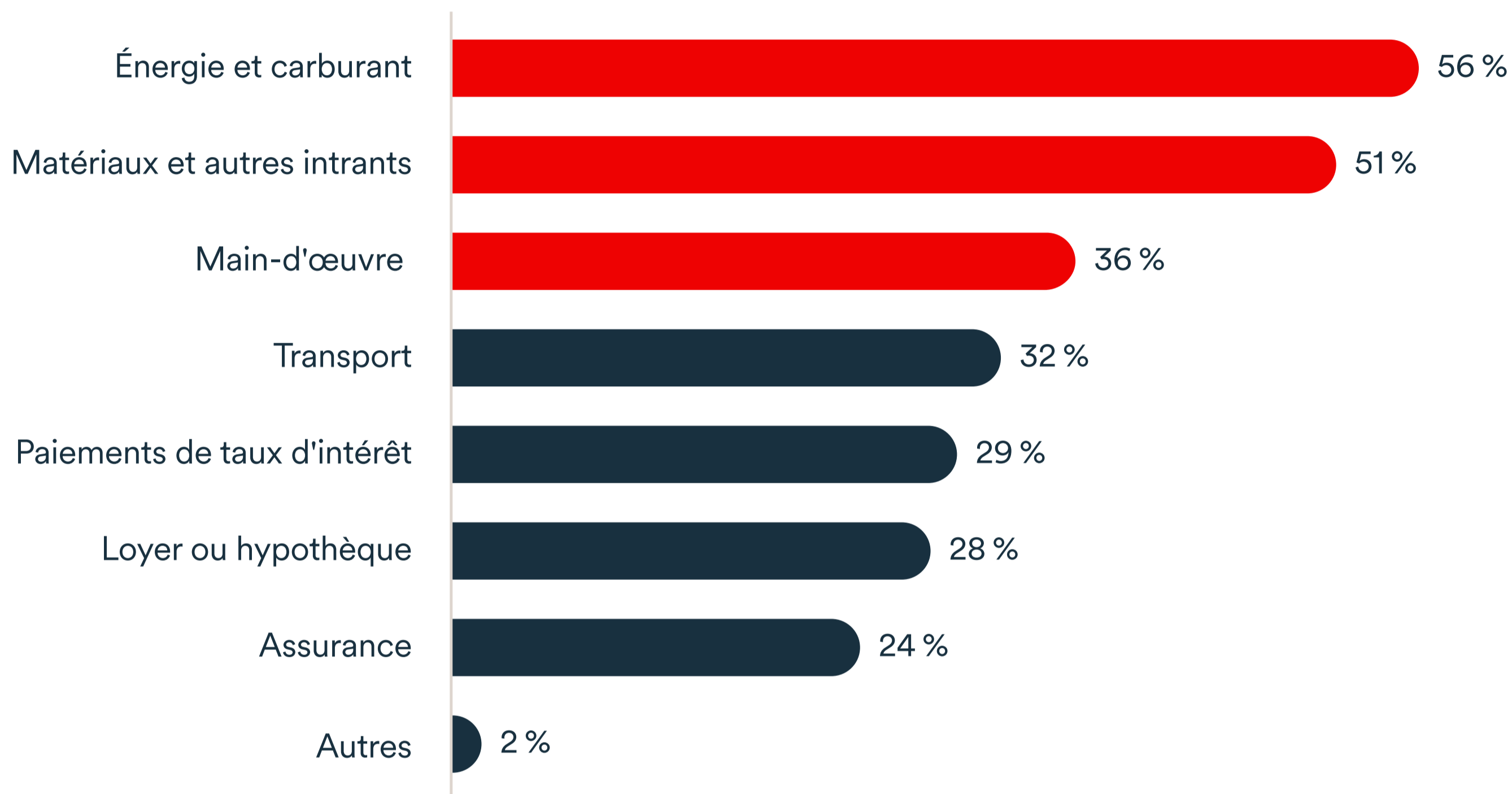
Source: BDC, Sondage sur le coût des affaires au Canada, janvier 2023, n = 1226.

1. Le coût par unité de production est le coût total engagé pour produire une unité d'un produit donné. Il inclut le coût des matières premières, de la main-d'œuvre, des machines et de l'énergie, les frais généraux et d'autres dépenses liées à la production, divisés par le nombre total d'unités produites.

La hausse du coût de l'énergie, des matériaux et autres intrants, et de la main-d'œuvre explique en grande partie l'augmentation du coût des affaires.

D'ailleurs, un peu plus de la moitié des PME touchées par l'escalade des coûts pointent du doigt l'énergie ainsi que les matériaux et autres intrants comme éléments expliquant les impacts négatifs ressentis (graphique 3). Plus du tiers citent le coût de la main-d'œuvre.

Graphique 3: Catégories de coûts ayant eu un impact négatif important selon les PME



Remarque: Plus d'un choix de réponse était permis.

Source: BDC, Sondage sur le coût des affaires au Canada, janvier 2023, n = 771.



Coûts faibles et
stables : un retour
est peu probable

Après avoir connu une envolée en 2021 et 2022, l'inflation est légèrement redescendue ces derniers mois. Il ne faudrait cependant pas croire que cette baisse signale un retour aux conditions pré-pandémiques de hausses de coûts faibles et stables.

Nous prévoyons plutôt que des pressions haussières sur certains des coûts des entreprises vont subsister à long terme. Ces pressions seront portées par trois tendances :

Tendance 1.

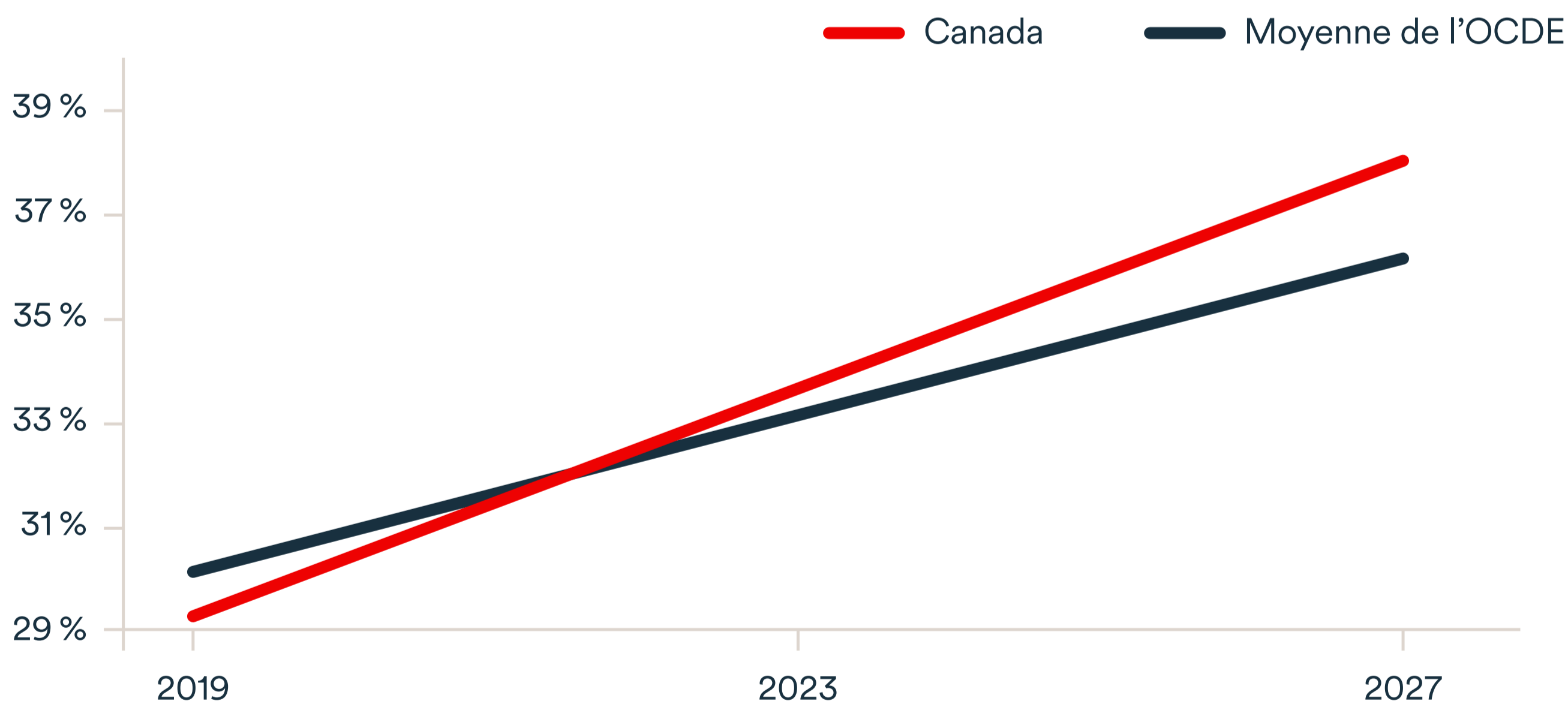


Le vieillissement de la population continuera de faire pression sur le coût de la main-d'œuvre

Le Canada enregistre un des vieillissements démographiques les plus rapides parmi les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

L'OCDE prévoit en effet que le Canada comptera 38 personnes âgées pour chaque tranche de 100 personnes en âge de travailler (20 à 64 ans) d'ici 2027, dépassant ainsi la moyenne de l'OCDE (graphique 4).

Graphique 4: Ratio de dépendance de la population âgée (nombre de personnes de 65 ans et plus pour chaque tranche de 100 personnes de 20 à 64 ans)

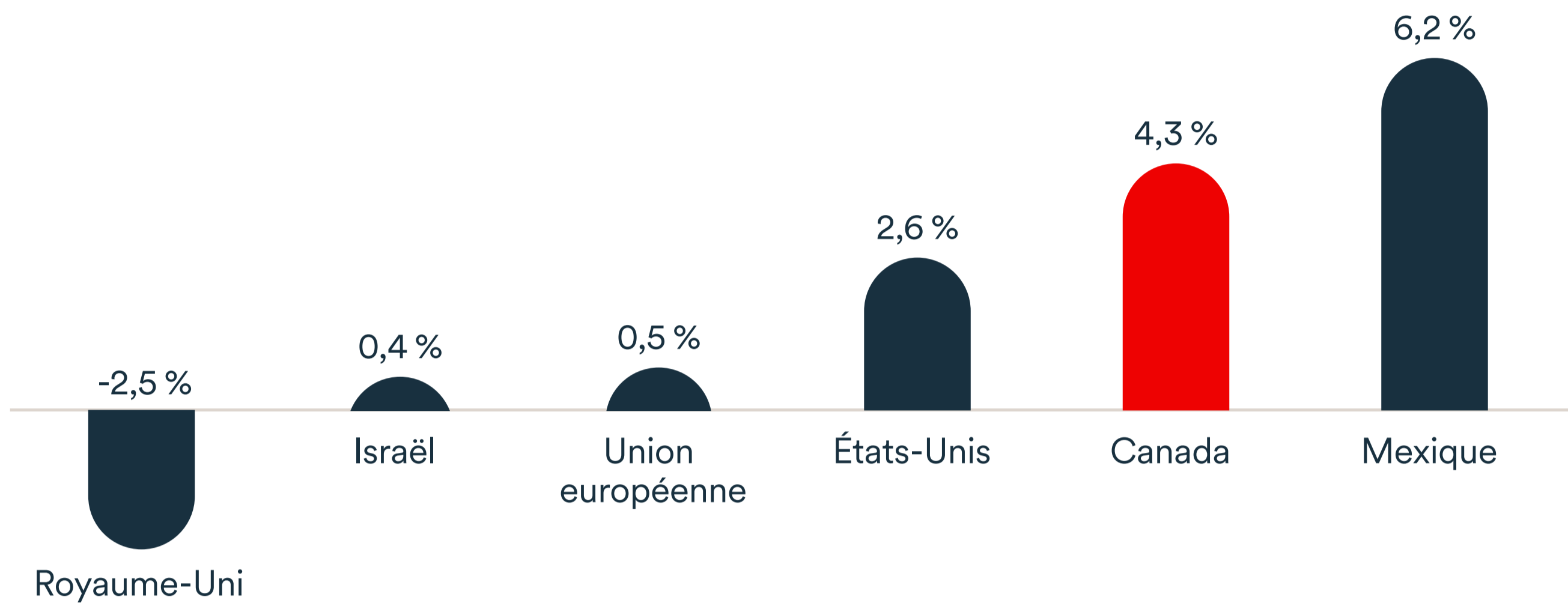


Source: BDC, selon les données de l'Organisation de coopération et de développement économiques.

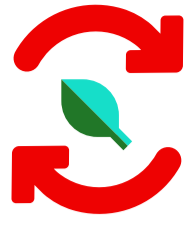
Le vieillissement de la population au Canada amène son lot d'enjeux pour les entreprises. Les départs à la retraite vont augmenter tandis que l'arrivée de jeunes sur le marché du travail sera insuffisante pour les remplacer. L'enjeu de la rareté de la main-d'œuvre devrait donc perdurer et faire pression sur le coût de la main-d'œuvre².

D'ailleurs, parmi les pays membres de l'OCDE, le Canada a connu une des plus fortes croissances du coût de la main-d'œuvre en 2021 (graphique 5).

Graphique 5: Croissance annuelle du coût de la main-d'œuvre par heure travaillée pour une sélection de pays de l'OCDE en 2021 (%)



Source : BDC, selon les données de l'Organisation de coopération et de développement économiques.



Tendance 2.

La transition verte pourrait faire grimper le coût de l'énergie et de certains matériaux clés

Des investissements massifs sont encore nécessaires pour atteindre la cible de carboneutralité d'ici 2050. Le gouvernement du Canada estime que des sommes de 60 milliards à 140 milliards de dollars par année en moyenne seront requises pour réaliser cet objectif. Une grande partie de ces investissements proviendra du secteur privé³.

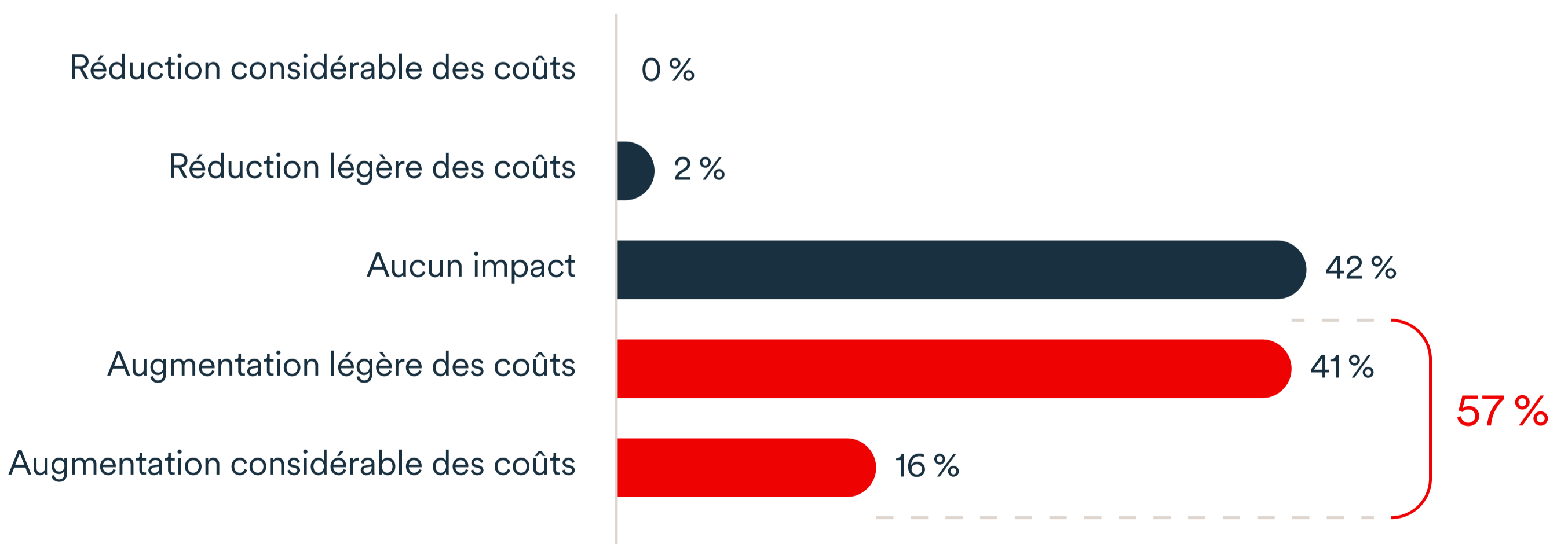
La demande importante en matériaux critiques pour cette transition et l'offre limitée pourraient faire grimper les prix (inflation verte). L'Agence internationale de l'énergie estime que la demande pour les matériaux critiques pourrait être, en 2040, de quatre à six fois supérieure à ce qu'elle était en 2020⁴.

De plus, le prix du carbone au Canada, qui devrait passer de 65\$ la tonne en 2023 à 170\$ en 2030, risque d'avoir des répercussions sur les coûts des entreprises qui ne diminueront pas leur empreinte carbone.

La majorité des PME prévoient que les changements climatiques augmenteront leurs coûts au cours des trois prochaines années, 16% appréhendant un impact important (graphique 6). Environ 40% pensent encore que leurs coûts ne seront pas affectés. Les spécialistes s'attendent tout de même à ce que la transition énergétique ait un effet inflationniste. Le Fonds monétaire international estime qu'elle pourrait ajouter de 0,1 à 0,4 point de pourcentage à l'inflation à l'échelle mondiale⁵.

En définitive, l'impact sur le coût des affaires dépendra de la planification des investissements. Une transition précoce, planifiée et progressive pourrait réduire au minimum l'inflation verte, tandis qu'une transition soudaine et abrupte exercerait une pression importante sur certains prix.

Graphique 6: Anticipation de l'incidence des changements climatiques sur le coût des affaires au cours des trois prochaines années (% des PME)

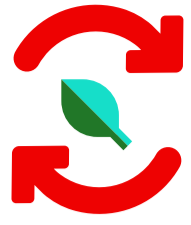


Source: BDC, Sondage sur le coût des affaires au Canada, janvier 2023, n = 1 368.

3. Gouvernement du Canada, *Budget 2023*, 28 mars 2023.

4. Agence internationale de l'énergie, *The Role of Critical Minerals in Clean Energy Transitions*, mai 2021.

5. Fonds monétaire international, *Near-Term Macroeconomic Impact of Decarbonization Policies, World Economic Outlook: Countering the Cost-of-Living Crisis*, octobre 2022.



Tendance 3.

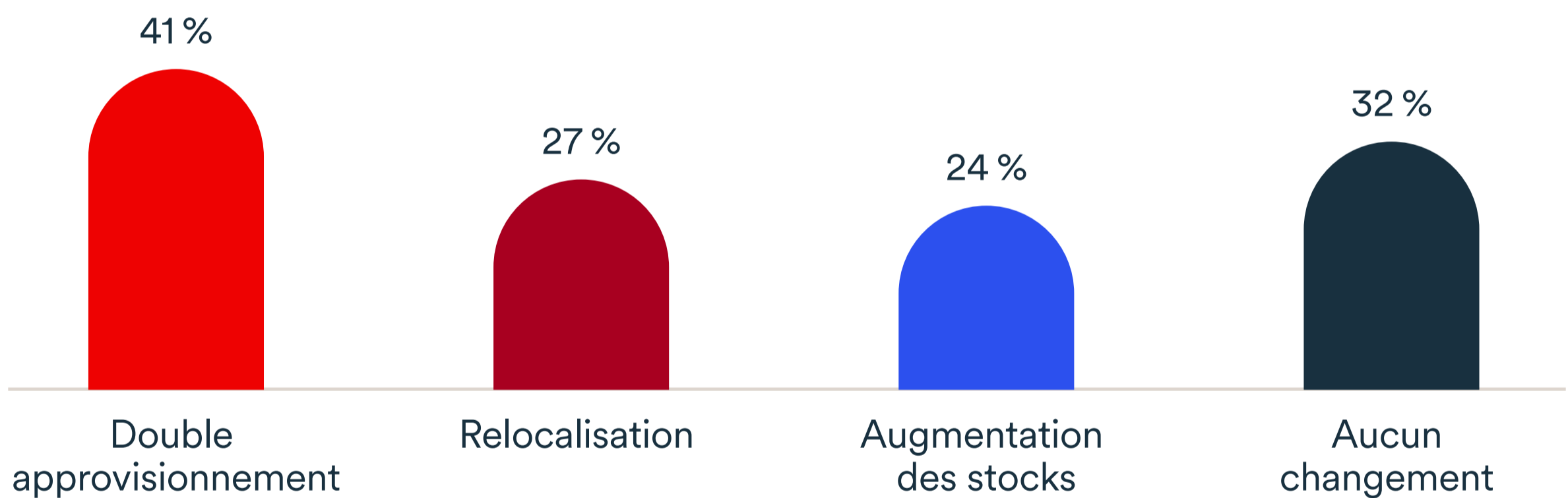
Une mondialisation chancelante pourrait nuire aux entreprises importatrices et exportatrices

La mondialisation semble être en transition. Deux phénomènes, en particulier, pourraient nuire aux entreprises exposées au commerce international.

La mondialisation avait permis aux entreprises de réduire leurs coûts et d'accroître leur productivité⁶. Or, depuis 2010, on assiste à une escalade des tensions géopolitiques et à la multiplication des restrictions au commerce international, et rien n'indique un renversement de cette tendance. Les acquis de la mondialisation ne sont pas nécessairement perdus, mais il serait surprenant de voir davantage de bénéfices en matière de réduction des coûts.

De plus, les perturbations aux chaînes d'approvisionnement mondiales au cours des dernières années ont mis en évidence la fragilité de l'écosystème actuel. Les entreprises commencent à repenser leur modèle d'affaires et misent davantage sur la résilience aux risques que sur la réduction des coûts. Parmi les PME actives dans le commerce international, 68% ont déjà mis en place une stratégie d'approvisionnement pour améliorer leur résilience (graphique 7).

Graphique 7: Pourcentage des PME actives dans le commerce international selon les stratégies d'approvisionnement mises en œuvre au cours des trois dernières années



Double approvisionnement: S'approvisionner auprès de plusieurs fournisseurs et fournisseuses pour le même produit ou service.

Relocalisation: Ramener la totalité ou une partie de ses opérations au Canada ou les déplacer vers une région plus proche de son marché ou considérée comme moins risquée.

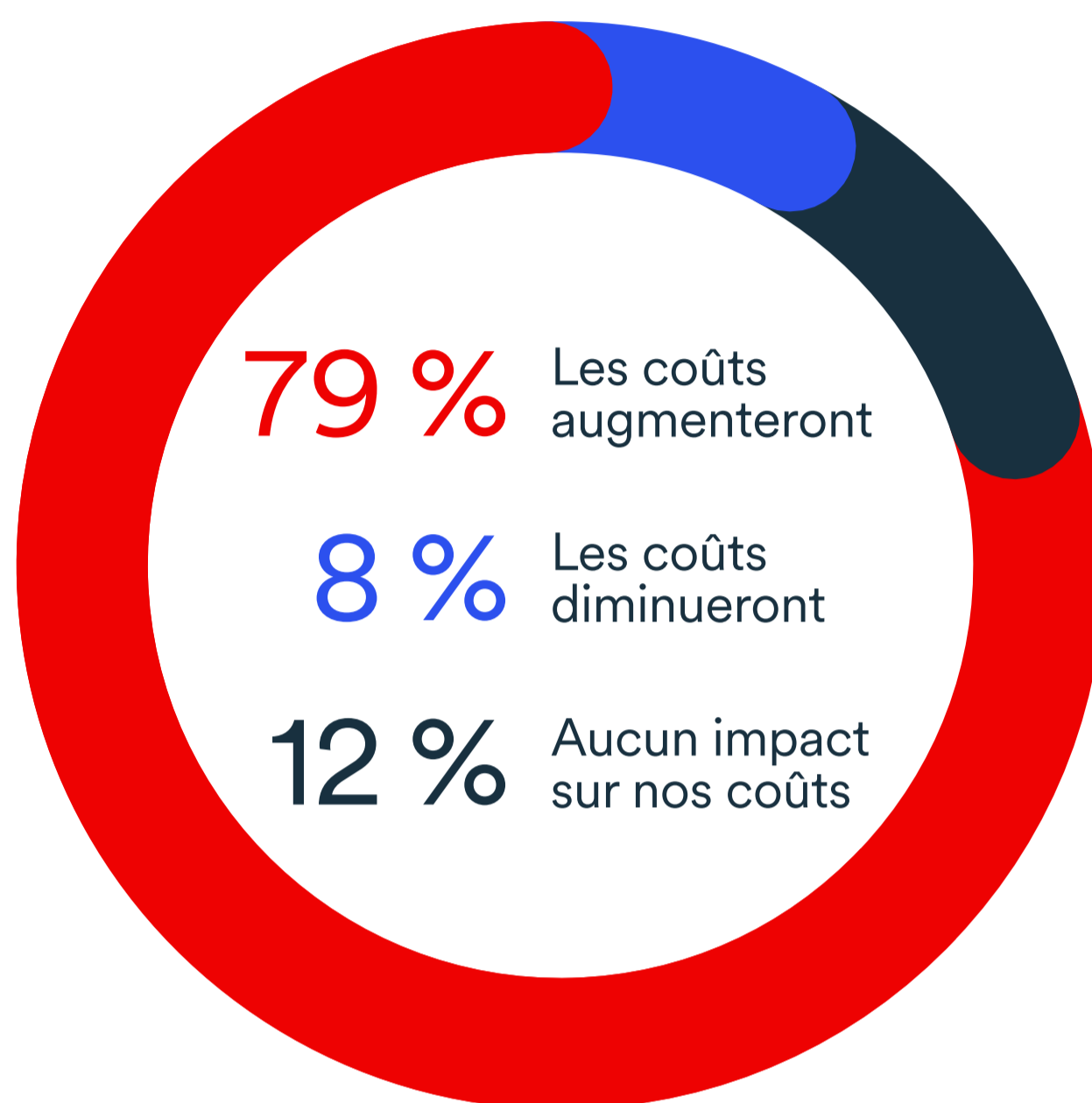
Remarque: Plus d'un choix de réponse était permis.

Source: BDC, Sondage sur le coût des affaires au Canada, janvier 2023, n = 1 097.

Mais les stratégies de résilience sont plus coûteuses. C'est ainsi que 79% des PME ayant mis en œuvre une stratégie d'approvisionnement s'attendent à ce que cela occasionne une augmentation de leurs coûts (graphique 8).

Malgré cela, une plus grande résilience permet de réduire les risques liés au commerce international et les pertes de revenus dues aux perturbations potentielles.

Graphique 8: Incidence prévue de la mise en œuvre des stratégies d'approvisionnement (% de PME)



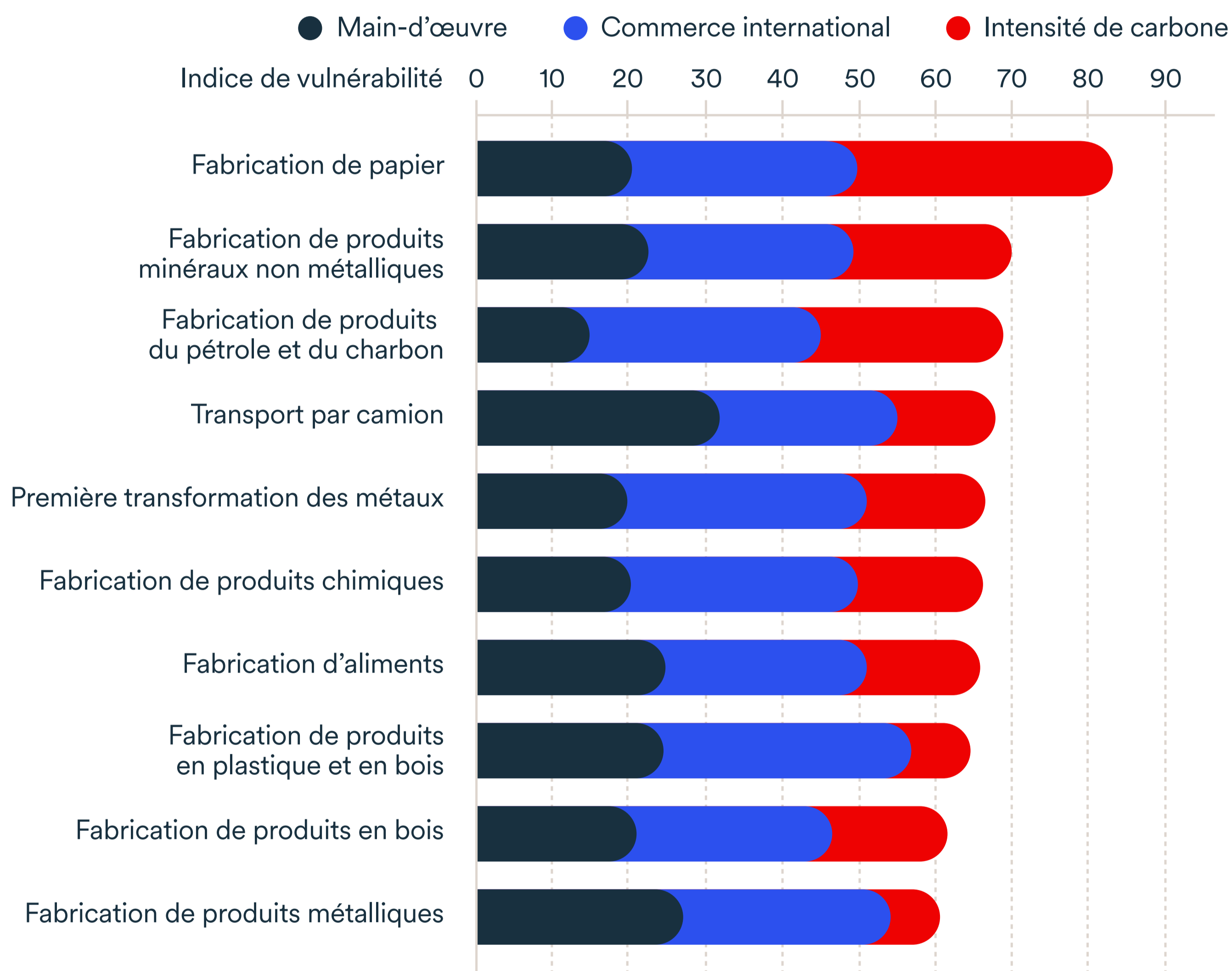
Source: BDC, Sondage sur le coût des affaires au Canada, janvier 2023, n = 781.

Certaines industries sont plus à risque

Nous avons bâti un indice de vulnérabilité pour comprendre quels secteurs seraient les plus touchés par la tendance haussière des coûts.

Cet indice montre que les secteurs les plus vulnérables sont ceux de la fabrication et du transport par camion⁷ (graphique 9).

Graphique 9: Industries les plus vulnérables aux pressions haussières et contribution de chaque tendance, 100 = industrie la plus vulnérable



Source: BDC, selon les données de Statistique Canada, d'Affaires mondiales Canada et d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada.

Parmi les 10 secteurs les plus vulnérables, neuf sont des sous-secteurs de la fabrication. Ceux-ci sont généralement plus exposés aux chocs internationaux en raison de leur plus grande dépendance vis-à-vis des exportations et des importations. Ils vont devoir investir dans la résilience de leur chaîne de valeur en plus de faire face aux enjeux démographiques et climatiques.

Le secteur des transports pourrait aussi ressentir une pression plus forte sur ses coûts étant donné la pénurie de camionneuses et de camionneurs qui devrait persister. Les investissements nécessaires à la transition énergétique jouent aussi dans la balance. L'enjeu de la rareté de main-d'œuvre affecte plus généralement le secteur des services.

7. L'indice exclut les industries de la santé, de l'éducation, des services publics et des administrations publiques. De plus amples détails sur la construction de cet indice sont fournis à la section Méthodologie et définitions.



Airwood Flooring Accessories

À la recherche de gains d'efficacité interne

La hausse des coûts de la main-d'œuvre, la concurrence des produits importés et la flambée des prix des matières premières et des coûts de l'énergie ne sont que quelques-uns des enjeux financiers auxquels Airwood Flooring Accessories, située à Niagara Falls, a dû faire face ces dernières années.

Airwood est spécialisée dans la production de moulures en bois de haute qualité fabriquées au Canada.

Carmi et Mike Mooser, copropriétaires de l'entreprise, veulent être des employeurs équitables et concurrentiels, et développer leur entreprise. Ce n'est pas facile dans une économie qui exerce autant de pression sur les PME.

« Nous constatons que ces coûts augmentent constamment et qu'ils peuvent parfois être volatils », explique Carmi Mooser.

« Ce sont des coûts que nous ne pouvons pas répercuter sur notre clientèle. Notre entreprise doit les absorber, et ils réduisent nos marges. Pour relever ces défis, nous examinons nos processus internes pour repérer de possibles gains d'efficacité. »

Carmi Mooser, copropriétaire,
Airwood Flooring Accessories

L'accent sur la gestion financière et l'efficacité

Mike, qui a une formation en comptabilité, surveille de près les finances de l'entreprise. Il examine les données sur une base quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle et annuelle.

« Mike observe les chiffres en permanence, c'est-à-dire le chiffre d'affaires, le résultat net, les marges, les coûts fixes, les coûts variables, explique Carmi Mooser. Nous devons prévoir l'évolution des ventes et ce que nous pouvons faire en fonction des circonstances. »

En 2019, l'entreprise se heurtait à des difficultés de croissance et devait optimiser sa production. L'équipe d'Airwood a alors entrepris un projet de cartographie de ses processus avec BDC, afin de repérer les moyens de rendre les opérations de l'entreprise plus efficaces.

Le couple s'est rendu compte que le personnel consacrait beaucoup d'efforts à déplacer des produits non finis d'un endroit à l'autre de l'atelier, ce qui constituait du travail inefficace et onéreux.

« Cela a vraiment confirmé que nous avons besoin d'une technologie appropriée qui nous permettrait d'éviter le plus grand nombre possible de ces points de contact », explique l'entrepreneure.

Un nouvel équipement qui change la donne

Les copropriétaires ont décidé de contracter un prêt auprès de BDC pour investir dans une nouvelle fraiseuse à bois à commande numérique comprenant un changeur d'outil. Cette machine permet d'accomplir dans un seul endroit tout le travail à exécuter sur un panneau de bois.

« Elle a permis de réduire les points de contact de 22 à 12. Nous avons donc une capacité bien plus importante pour découper un panneau plusieurs fois plutôt que de le transporter sur des chariots dans l'atelier et de le découper selon différents processus sur différentes machines », explique Carmi Mooser.

Avec ce nouvel équipement, le couple a repensé les flux de travail et a formé le personnel à d'autres tâches, ce qui donne une main-d'œuvre plus polyvalente. L'entreprise a également doublé sa capacité de production et augmenté ses revenus de 30 %.

Technologie et viabilité

L'amélioration de la technologie dans l'atelier est une priorité pour les deux prochaines années. L'entreprise s'est inscrite au Programme canadien d'adoption du numérique (PCAN) et a récemment terminé le processus d'évaluation avec BDC Services-conseils. « Nous aimerions mettre en ligne un système ERP qui nous permettrait d'exploiter les données disponibles dans notre équipement. Cela nous aiderait à comprendre comment nous pouvons encore améliorer l'efficacité de nos processus », déclare Carmi Mooser.

Le système ERP faciliterait également la gestion financière. « Nous avons de belles feuilles de calcul pour nos budgets quotidiens, mensuels, trimestriels et annuels. Ces données sont utiles, mais elles ne sont pas en temps réel. Nous devons donc manier ces feuilles de calcul en ajoutant les coûts du bois du mois courant, les sommes à verser, les sommes à recevoir, etc.

Cela exige beaucoup de travail de notre part, car notre système actuel ne peut pas extrapoler ces informations.

Un système ERP pourrait incorporer un programme qui nous permettrait de connaître la marge actuelle et le coût de fabrication d'un produit en temps réel. »

Airwood se penche également sur la décarbonisation, mais l'entrepreneure précise que des procédés plus écoénergétiques nécessiteront d'investir dans de nouvelles installations. Le couple envisage d'installer un système de chauffage par rayonnement à partir du plancher, ainsi que des panneaux solaires, et aimerait acquérir un système de dépoussiérage amélioré qui réduirait considérablement la consommation d'énergie.

« Nous sommes optimistes quant à la croissance future de notre entreprise. Nous prévoyons des phases de croissance de deux à cinq ans. Si les choses tournent aussi bien que nous l'espérons, nous serons prêts. »

Carmi Mooser, copropriétaire,
Airwood Flooring Accessories





Les PME passent à l'acte

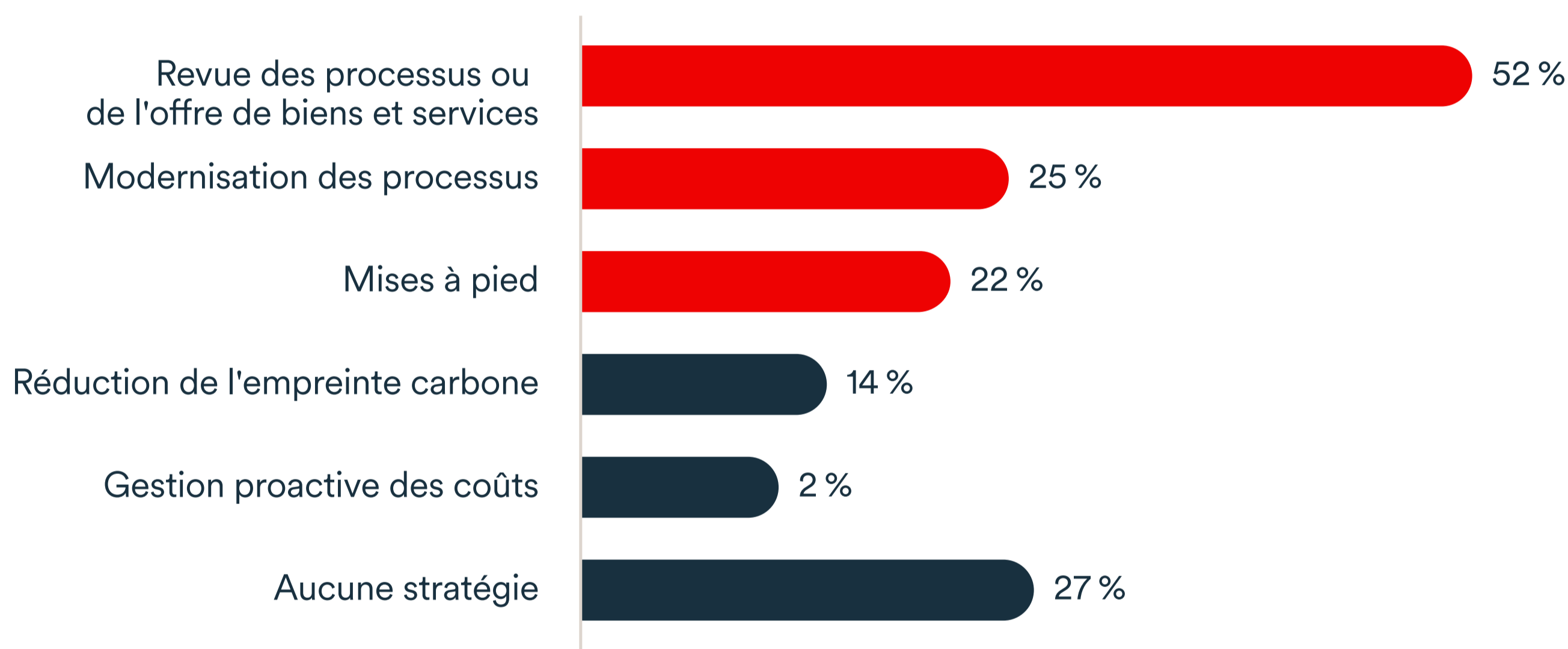
Le vieillissement de la population, la décarbonisation de l'économie et le recul potentiel de la mondialisation sont des enjeux structurels qui ne se résoudront pas d'eux-mêmes et qui vont mettre de la pression sur les entreprises à long terme.

La majorité des PME ont déjà mis en place des stratégies pour atténuer l'impact des hausses de coûts (graphique 10). Un peu plus de la moitié d'entre elles ont revu leurs processus internes ou leur offre de biens et de services. Plusieurs d'entre elles ont également investi dans la technologie pour se moderniser de même que dans la réduction de leur empreinte carbone.

Un pourcentage non négligeable (22 %) ont toutefois dû réduire leur effectif pour affronter cette période difficile. Plus du quart des entreprises n'ont pas mis de stratégie en place et ne planifient pas de le faire – cette proportion est plus élevée chez celles du secteur des services.

Malgré les efforts accomplis, les entreprises ont généralement fait face à des coûts plus élevés. Ce constat nous amène à réévaluer l'objectif des stratégies d'atténuation des coûts. La solution ne réside pas nécessairement dans la réduction des coûts, mais plutôt dans la productivité pour favoriser une croissance des revenus plus rapide que l'augmentation des dépenses.

Graphique 10: Pourcentage des PME qui ont mis en place une stratégie pour atténuer l'impact des hausses de coûts au cours des trois dernières années



Remarque: Nous écrivons ici « gestion proactive des coûts » alors que notre sondage faisait référence à la « mise en place d'un système de comptabilité robuste ». Il convient également de noter que plus d'un choix de réponse était permis.

Source: BDC, Sondage sur le coût des affaires au Canada, janvier 2023, n = 1 124.

3 stratégies pour faire face aux hausses de coûts

À l'aide de méthodes économétriques⁸, nous avons estimé l'impact des stratégies choisies par les PME pour faire face à la hausse des coûts sur la performance en termes de croissance des revenus, de surperformance par rapport au secteur et de profitabilité.

1.



Moderniser ses processus au moyen de la technologie

Améliore l'efficacité de votre entreprise et augmente vos revenus plus rapidement que les coûts.

2.



Réduire son empreinte carbone

Aide à réduire les coûts liés à l'énergie, à améliorer l'efficacité et à rejoindre un marché plus vaste.

3.



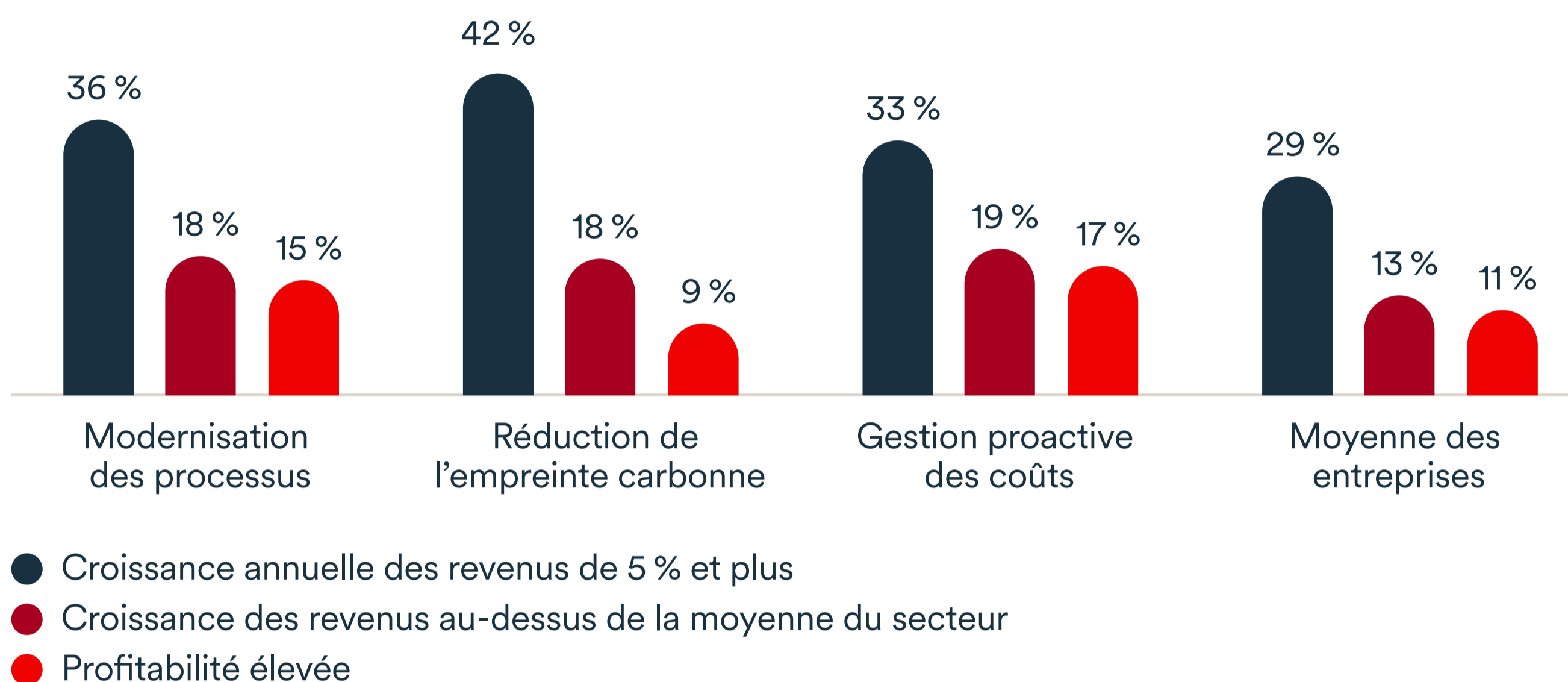
Mettre en place une gestion proactive des coûts en exploitant vos données financières

Permet un suivi régulier de votre performance financière – cela favorise la prise de décisions stratégiques et permet d'optimiser vos coûts et vos revenus tout au long de l'année.

Les entreprises qui ont mis en œuvre au moins une de ces stratégies affichent une meilleure performance que les autres, malgré la hausse généralisée des coûts.

Par exemple, près de 20 % d'entre elles montraient une croissance au-dessus de la moyenne de leur secteur au cours des 12 derniers mois, comparativement à 13 % pour l'ensemble des entreprises (graphique 11).

Graphique 11: Pourcentage des entreprises qui ont affiché une bonne performance au cours de la dernière année selon la stratégie mise en œuvre



Remarque: Nous écrivons ici «gestion proactive des coûts» alors que notre sondage faisait référence à la «mise en place d'un système de comptabilité robuste».

Source: BDC, Sondage sur le coût des affaires au Canada, janvier 2023, n = 1 237.

L'analyse économétrique nous apporte également certains constats intéressants. Par rapport aux entreprises qui ne l'ont pas fait, les entreprises qui ont modernisé leurs processus par l'adoption de technologies ou réduit leur empreinte carbone au cours des trois dernières années sont plus susceptibles d'afficher une forte croissance au cours de la dernière année, peu importe le secteur ou la taille.

Dans un contexte d'incertitude et de taux d'intérêt élevés, il peut être tentant de repousser une réflexion stratégique. Nos recherches montrent toutefois que le fait de prendre des mesures pour contrer la hausse des coûts peut contribuer à la profitabilité d'une entreprise.



Modernisation des processus

4,4 %

plus susceptibles d'afficher une forte croissance au cours de la dernière année



Réduction de l'empreinte carbone

7,7 %

plus susceptibles d'afficher une forte croissance au cours de la dernière année

Les mises à pied et l'inaction ne favorisent pas la croissance

Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, les mises à pied devraient être vues comme une solution de dernier recours face aux hausses de coûts.

L'inaction peut nuire elle aussi. Les entreprises qui ont réduit leur effectif ou qui ne se sont pas dotées d'une stratégie pour atténuer la hausse des coûts au cours des trois dernières années ont généralement vécu des difficultés financières dans la dernière année.

Comparativement aux autres, les entreprises qui ont fait des mises à pied étaient, au cours de la dernière année:

11% plus susceptibles de ne pas être profitables

16% plus susceptibles d'avoir subi un impact négatif en raison de la hausse des coûts

10% moins susceptibles d'avoir une croissance positive

8% moins susceptibles de surperformer au sein de leur secteur

Comparativement aux autres, les entreprises qui n'ont pas pris de mesures pour atténuer les hausses de coûts étaient, au cours de la dernière année:

7% moins susceptibles d'afficher une croissance élevée

6% moins susceptibles de surperformer au sein de leur secteur

Les entreprises vendant des services ont moins tendance à mettre en place des stratégies d'atténuation des coûts, mais elles ont aussi des options plus limitées. Ces entreprises dépendent fortement de la main-d'œuvre pour fournir leurs services directement à leur clientèle, ce qui limite les activités qu'elles peuvent optimiser et moderniser.

Toutefois, il existe des solutions qui s'appliquent à leur réalité, telles que des logiciels permettant d'automatiser une partie de leurs opérations ou la mise en place d'un système de suivi régulier de leur santé financière.

Ces résultats soulignent l'importance de réagir à un environnement changeant et de planifier une stratégie pour mieux faire face aux hausses de coûts. Une meilleure préparation pourrait vous éviter d'avoir à faire des choix pénibles et de laisser la performance de votre entreprise en souffrir.



Hornby Organic

Automatiser sa production pour faire exploser ses ventes

Certaines entreprises se tournent vers l'automatisation pour réduire leurs coûts. D'autres, pour améliorer l'efficacité. Hornby Organic l'a fait parce qu'elle n'avait pas le choix. L'entreprise devait s'automatiser afin de ne pas manquer d'espace pour sa croissance.

Ce fabricant de barres énergétiques biologiques et d'autres collations, établi sur l'île de Vancouver, connaissait une croissance des ventes explosive de 50 % par année. Mais Hornby fonctionnait avec un espace restreint de 370 m² et ne pouvait pas trouver de locaux plus vastes en raison du manque d'espace dans la région.

« Notre approche a toujours été d’avoir un effectif plus restreint et de verser des salaires supérieurs à la moyenne afin de tirer profit d’une équipe en place à long terme. »

Irah Vet, cofondateur,
Hornby Organic

Cayleigh Rees et Irah Vet, qui ont cofondé Hornby, n’avaient d’autre choix que d’investir massivement dans l’automatisation et la technologie numérique.

« Il est très difficile de trouver des locaux industriels, explique Cayleigh Rees. Nous avons dû continuer à automatiser la production pour poursuivre notre croissance dans nos locaux. »

Des ventes multipliées par 12 avec le même effectif

Les efforts soutenus de l’entreprise en matière d’automatisation ont porté des fruits. Les ventes se sont multipliées par 12 depuis 2017, année où Hornby a entrepris son premier projet d’automatisation. L’entreprise a obtenu cette croissance impressionnante sans avoir besoin d’agrandir son équipe de production de six personnes.

Ainsi, l’impact le plus important de l’inflation pour Hornby a été l’augmentation importante des coûts du fret et des ingrédients. Les marges élevées de l’entreprise lui ont donné le moyen d’absorber une partie de ces augmentations de coûts, tandis que de nouveaux investissements dans l’automatisation ont permis de réduire les dépenses dans d’autres domaines.

L’automatisation pour conserver son personnel

De plus, l’entreprise n’a pas à s’inquiéter outre mesure de perdre son personnel au profit d’emplois mieux payés ailleurs, car ses marges élevées lui permettent de le rémunérer généreusement.

« Notre approche a toujours été d’avoir un effectif plus restreint et de verser des salaires supérieurs à la moyenne afin de tirer profit d’une équipe en place à long terme, explique Irah Vet. C’est pourquoi nous n’avons pas ressenti autant la pression des coûts de main-d’œuvre. »

Le cofondateur souligne toutefois que l’entreprise n’utilise pas l’automatisation pour réduire sa main-d’œuvre. Au contraire, l’automatisation a permis à Hornby d’accroître la participation des membres de l’équipe en leur confiant des tâches plus intéressantes et en réduisant les tâches répétitives.

« L’automatisation nous permet d’augmenter nos revenus plutôt que de réduire notre main-d’œuvre, explique Irah Vet. Nous n’avons jamais automatisé la production pour dire ensuite : “Bon, d’accord, ce poste n’existe plus”. »

Les données en temps réel améliorent la prise de décisions

L'achat d'un système ERP, un logiciel qui permet à une entreprise de gérer toutes ses fonctions et de consulter des données clés en temps réel sur une plateforme centralisée, a changé la donne.

Là encore, la complexité d'un tel système a d'abord semblé intimidante. « Lorsque nous avons commencé, nous savions que la mise en œuvre d'un système ERP pouvait être très coûteuse, explique Cayleigh Rees. Il s'agissait d'une dépense supplémentaire que nous hésitions à ajouter. »

Mais le couple a tout de même décidé d'aller de l'avant avec un système ERP infonuagique qui était nouveau sur le marché et ils ont été rapidement surpris par l'impact sur leur entreprise.

« Cela nous a immédiatement apporté un avantage considérable », explique Cayleigh Rees.

Le système a donné aux propriétaires la possibilité de suivre les coûts, les stocks, les ventes et les finances en temps réel afin d'avoir une vision beaucoup plus claire de l'entreprise et de prendre des décisions plus éclairées. Il a aussi permis de réduire le temps nécessaire au personnel pour transférer les données d'un système à l'autre.

« Au fil de notre croissance, nous avons constaté que notre comptabilité était à jour, mais que nos stocks ne le reflétaient pas, puisque nous ne faisons que des inventaires mensuels sans ajustements quotidiens en fonction des produits expédiés », raconte Cayleigh Rees.

« En conséquence, nos données sur les profits et les pertes n'étaient pas vraiment exactes. Le fait de disposer de ces données en temps réel et de savoir qu'elles sont exactes a été déterminant pour notre prise de décisions et notre trésorerie. Nous sentons que nous disposons de renseignements à jour. En cas d'augmentation des coûts, il est rassurant de savoir si nous maintenons notre marge – ou, si elle rétrécit, de voir où et comment. »

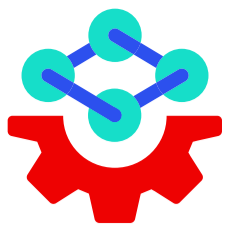
« En cas d'augmentation des coûts, il est rassurant de savoir si nous maintenons notre marge – ou, si elle rétrécit, de voir où et comment. »

Cayleigh Rees, cofondatrice,
Hornby Organic





Comment préserver sa rentabilité



Moderniser ses processus grâce à la technologie

On peut penser que l'automatisation implique l'achat de machines sophistiquées et dispendieuses, mais ce n'est pas nécessairement le cas. Des machines simples et des logiciels peu coûteux peuvent être utilisés pour effectuer automatiquement des tâches répétitives, routinières ou laborieuses.

En utilisant des équipements ou des logiciels adéquats, vous pouvez automatiser vos activités et :

- générer plus de revenus en économisant du temps et en concentrant vos ressources sur des tâches à plus grande valeur ajoutée;
- améliorer la profitabilité de votre entreprise en réduisant au minimum les erreurs et en rehaussant la qualité de vos biens et services.

Moderniser vos processus n'a pas besoin d'être un casse-tête.

- Commencez par définir des objectifs clairs et réalistes;
- Identifiez les processus qui en bénéficieraient le plus, comme la gestion de la relation client, la gestion des stocks et les paiements;
- Choisissez la technologie la mieux adaptée à vos besoins et à votre contexte;
- Élaborez un plan de mise en œuvre qui vous permettra de maximiser l'utilisation de vos nouveaux outils;
- Demandez conseil pour éclairer vos décisions tout au long du processus.

BDC peut vous aider à réaliser et à financer votre projet de modernisation

Le Programme canadien d'adoption du numérique offre notamment une subvention pouvant aller jusqu'à 15 000 \$ pour élaborer un plan d'adoption du numérique de même qu'un prêt sans intérêt jusqu'à 100 000 \$ pour le mettre en œuvre.

Démarrez le processus



Réduire son empreinte carbone

Réduire l'empreinte carbone d'une entreprise ou ses émissions de gaz à effet de serre (GES) commence habituellement par une diminution de sa consommation d'énergie.

Ces mesures peuvent contribuer à la rentabilité d'une entreprise de plusieurs façons :

- réduction des coûts liés à l'électricité ou au carburant;
- amélioration de la productivité grâce à des équipements et des machines qui consomment moins d'énergie;
- amélioration de la satisfaction de la clientèle et du personnel, qui recherchent de plus en plus des produits et services respectueux de l'environnement;
- accès à un marché plus large – une étude récente de BDC montre d'ailleurs que 68 % des grands donneurs d'ordres demandent à leurs entreprises fournisseuses de divulguer des informations sur leurs pratiques en matière d'efficacité énergétique;
- diminution de l'exposition au risque d'inflation verte.

Les entreprises de toutes tailles ont accès à plusieurs programmes et ressources pour réaliser leurs projets de réduction de l'empreinte carbone.

Ressources naturelles Canada met à votre disposition une liste d'incitatifs financiers et de programmes disponibles au Canada.

[Apprenez-en plus](#)



Mettre en place une gestion proactive des coûts en exploitant la richesse de vos données financières

Votre entreprise est une véritable mine d'or d'informations. Vous pouvez améliorer votre performance en exploitant ces informations à votre avantage.

Une gestion proactive de vos coûts passe par la valorisation des données que vous recueillez déjà et implique :

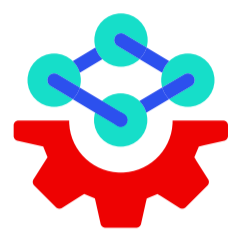
- la mise en place d'un système de comptabilité et de suivi robuste;
- le suivi de l'état de la santé financière de votre entreprise grâce à des indicateurs de rendement;
- l'analyse et l'opérationnalisation de vos données – par exemple, vous pouvez faire une gestion proactive de vos coûts, analyser votre rentabilité, optimiser vos impôts, établir une stratégie de prix, réduire le gaspillage et investir.

Un suivi au jour le jour de vos données financières vous permet de mesurer la santé de votre entreprise tout au long de l'année. Cela vous aide à mieux identifier les défis et les opportunités qui s'offrent à vous et à éviter les mauvaises surprises en fin d'année.

L'équipe de BDC Services-conseils peut vous guider dans l'établissement d'un système de comptabilité et de suivi régulier afin d'améliorer l'utilisation de vos données internes.

[Apprenez-en plus](#)

Les stratégies qui contribuent à une bonne performance



Moderniser ses processus grâce à la technologie

Stratégie

Utiliser la technologie pour automatiser des tâches répétitives, routinières ou laborieuses.

Bénéfices

Priorisation des activités à grande valeur ajoutée qui génèrent plus de revenus et réduction des erreurs.



Réduire son empreinte carbone

Stratégie

Mettre en place des mesures pour réduire la consommation d'énergie ou les émissions de GES.

Bénéfices

Réduction des coûts liés à l'énergie, augmentation de l'efficacité et nouvelles opportunités.



Mettre en place une gestion proactive des coûts

Stratégie

Mettre en place un système rigoureux et détaillé de suivi de l'ensemble des coûts et des sources de revenus avec des indicateurs de performance.

Bénéfices

Meilleur contrôle des coûts et suivi rigoureux de la santé financière de l'entreprise. Permet de réagir de manière proactive aux changements et de cerner les défis et les opportunités.

Méthodologie et définitions

La présente étude s'appuie sur l'analyse d'un sondage en ligne et de données publiques ainsi que sur une analyse économétrique.

Sondage

Nous avons élaboré un questionnaire pour évaluer l'effet de la hausse des coûts sur les entreprises depuis 2022 ainsi que les stratégies mises en place pour y faire face. Le sondage a été mené en ligne par Sago du 30 janvier au 10 février 2023 auprès de 1500 propriétaires de PME canadiennes. Les résultats ont été pondérés en fonction de la région et de l'effectif afin d'être représentatifs de la population des PME canadiennes.

Pour un échantillon probabiliste de 1500 répondantes et répondants, la marge d'erreur maximale est de $\pm 2,5$ points de pourcentage, 19 fois sur 20. Toutefois, cette enquête étant basée sur un échantillon non probabiliste, cette information n'est fournie qu'à titre indicatif.

Analyse économétrique

Nous avons demandé à Aviseo d'effectuer une analyse économétrique des données de sondage pour identifier les stratégies les plus efficaces en contexte d'augmentation rapide des coûts. Plus spécifiquement, Aviseo a examiné le lien entre les stratégies mises en œuvre et la performance de l'entreprise en termes d'impact des coûts, de croissance des revenus, de rendement par rapport au secteur et de profitabilité. L'analyse prend aussi en compte plusieurs variables de contrôle telles que la taille, le secteur et la région de l'entreprise.

L'analyse économétrique a été effectuée en deux étapes :

1. Des modèles logit à plusieurs variables ont été utilisés pour isoler l'impact des stratégies sur les quatre mesures de performance. Les stratégies ont été évaluées de manière individuelle et regroupée. Les résultats contrôlent pour la taille de l'entreprise, le secteur, la région, le nombre d'années en affaires et les caractéristiques de la ou du propriétaire telles que le genre, l'âge et l'identité (appartenance à un groupe de la diversité). Ces modèles permettent d'évaluer quelles stratégies sont associées à une bonne performance selon un niveau de confiance de 95%.

2. Une analyse de correspondances multiples (ACM) a ensuite été réalisée pour construire un indice de performance et identifier les facteurs associés à une bonne performance. Étant donné l'aspect multidimensionnel de la performance d'une entreprise, cette méthode permet de construire un indice de performance financière et d'isoler l'effet des stratégies sur la performance globale de l'entreprise. Cette analyse permet également d'identifier les modalités des groupes plus performants à l'aide de méthodes de regroupement. Nous avons ainsi été en mesure de qualifier ce que certains groupes ont en commun. Par exemple, les entreprises à plus forte croissance et plus profitables ont davantage tendance à investir dans trois stratégies : l'automatisation, la réduction de l'empreinte carbone et un système comptable robuste.

Résultats de l'analyse économétrique

Les tableaux ci-dessous présentent les résultats de l'analyse économétrique. Ils montrent l'augmentation de la probabilité qu'une entreprise affiche une des mesures de performance selon la stratégie mise en œuvre par rapport aux autres entreprises.

Par exemple, comparativement aux autres, les entreprises n'ayant pas mis en place une stratégie d'atténuation des coûts sont 7% moins susceptibles d'afficher une croissance du revenu de 5% et plus.

Tableau 1: Impact des stratégies individuelles sur la probabilité qu'a l'entreprise d'être performante selon chacune des mesures (%)

Stratégie	Croissance du revenu (5% et plus)	Meilleure performance que le secteur	Profitabilité élevée	Impact positif des coûts
Automatisation	4,5	3,1	1,0	0,2
Numérisation	1,9	-2,0	0,5	1,5
Réduction de l'empreinte carbone	6,1	1,8	1,1	2,5
Gestion proactive des coûts	2,3	-2,1	3,4	-0,1
Retrait des produits non profitables	-3,6	-4,7	-2,7	-5,2
Révision des processus	-2,6	-1,9	-3,8	-3,3
Réduction de l'effectif	-11,6	-9,5	-8,4	-6,7
Aucune stratégie	-7,0	-5,6	0,0	-0,6
Augmentation des stocks	5,6	3,1	1,8	0,0
Approvisionnement double	-0,4	0,3	-0,1	-2,5
Relocalisation au Canada	1,9	3,2	0,7	0,6
Délocalisation à proximité	-2,2	0,7	-2,6	2,3
Délocalisation chez des pays amis	4,3	1,8	1,2	3,3
Aucune stratégie	-3,4	-2,6	-1,7	-1,9

Atténuation des coûts

Chaînes d'approvisionnement

● Seuil de 95% ● Seuil de 90%

Source: Aviseo

Tableau 2: Impact des stratégies d'atténuation des coûts regroupées sur la probabilité qu'a l'entreprise d'être performante selon chacune des mesures (%)

Stratégie	Croissance du revenu (5% et plus)	Meilleure performance que le secteur	Profitabilité élevée	Impact positif des coûts
Technologies	4,4	2,7	2,8	0,9
Réduction de l'empreinte carbone	7,7	3,4	1,2	2,2
Ajustements internes	-1,4	-1,6	-2,1	-1,3
Réduction de l'effectif	-10,4	-8,3	-8,5	-8,5

● Seuil de 95% ● Seuil de 90%

Remarque: La catégorie « Technologies » regroupe l'automatisation et la numérisation et « Ajustements internes » regroupe la revue des processus et de l'offre de services et l'exploitation des données financières.

Source: Aviseo

Tableau 3: Impact des stratégies de chaîne d'approvisionnement regroupées sur la probabilité qu'a l'entreprise d'être performante selon chacune des mesures (%)

Stratégie	Croissance du revenu (5% et plus)	Meilleure performance que le secteur	Profitabilité élevée	Impact positif des coûts
Redondance	6,0	0,6	-1,6	-3,7
Relocalisation	8,9	0,3	-3,2	1,6

● Seuil de 95%

Remarque: La catégorie « Redondance » regroupe le double approvisionnement et l'augmentation des stocks et « Relocalisation » regroupe la relocalisation au Canada, la délocalisation à proximité et la délocalisation chez des pays amis.

Source: Aviseo

Analyse des données publiques

L'étude se fonde également sur l'analyse de données publiées par plusieurs organisations. Ces données ont servi à analyser les tendances économiques et démographiques mondiales ainsi que les tendances financières des PME canadiennes. Nous avons également utilisé les données de Statistique Canada, d'Affaires mondiales Canada et d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada pour bâtir un indice de vulnérabilité.

Construction d'un indice de vulnérabilité aux tendances affectant les coûts des entreprises

Afin de construire l'indice de vulnérabilité, nous avons identifié les principales variables touchées par chacune des tendances, soit :



le vieillissement
démographique

Part des dépenses des PME consacrée à la main-d'œuvre en 2021 et moyenne du taux de postes vacants de 2018 à 2022



la transition
énergétique

Émissions directes et indirectes de GES pour chaque 1000 \$ de production



la mondialisation

Indice de vulnérabilité aux perturbations des chaînes d'approvisionnement mondiales créé par Affaires mondiales Canada

Ces variables étaient détaillées par industrie selon le 2^e niveau du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), et jusqu'au 3^e niveau pour les secteurs des transports et de la fabrication étant donné leur hétérogénéité.

Pour chacune des tendances, nous avons accordé un score de 100 à l'industrie la plus vulnérable. Le score des autres industries se décline proportionnellement au score de l'industrie la plus élevée. Cela nous permet d'établir un ordre avec un score continu de 0 à 100. Nous avons calculé la moyenne des scores des trois tendances pour obtenir l'indice de vulnérabilité global.



Obtenez de l'aide pour faire face à la montée des coûts

- ➔ Apprenez-en davantage sur le Programme canadien d'adoption du numérique conçu pour vous aider à investir dans les technologies.
- ➔ Découvrez nos solutions de financement flexibles pour vos projets d'investissement ainsi que nos services-conseils adaptés aux réalités des PME.
- ➔ Visitez le Centre d'action climatique pour obtenir des conseils sur la décarbonisation de votre entreprise.

Pour en savoir plus

1 888 INFO-BDC
info@bdc.ca
bdc.ca

This document is also available in english.

ISBN : 978-1-990813-15-3
ST-COPEINFLATION-F2306

