

Balado

Les entreprises en démarrage et l'incertitude

NOM

TRANSCRIPTION

Yves Christian

[00:00:11]

Bonjour à tous! Bienvenue à notre série de balados sur la littératie financière des comptables professionnels agréés du Canada, CPA Canada, destinés aux petites et moyennes entreprises, où nous abordons divers sujets touchant la culture financière. Ici Yves Christian, CPA, CGA, personne-ressource du programme de littératie financière des comptables professionnels agréés du Canada et votre animateur. CPA Canada propose des programmes et des ressources en ligne gratuits pour aider les Canadiens à gérer leurs finances et à comprendre les questions d'argent. Cet épisode fait partie de nos balados qui visent à aider les petites entreprises à surmonter la pandémie. Nos invités nous aideront à naviguer dans ce nouveau monde et nous donneront un aperçu de ce à quoi pourrait ressembler l'avenir. Il sera aussi question de soutien et des ressources disponibles pour les propriétaires de PME. À noter que notre série de balados à l'intention des PME est rendue possible grâce au soutien financier du gouvernement de l'Ontario, que nous remercions. Retrouvez nos épisodes sur différentes plateformes telles que Apple Podcasts, Google Podcasts, PodBean et Spotify. Si vous avez des questions, n'hésitez pas à nous écrire à litteratiefinanciere@cpacanada.ca.

Aujourd'hui, nous avons le privilège de recevoir Benoît Vachon. Benoît est comptable professionnel agréé, CPA, CMA, administrateur de société et occupe la fonction de directeur comptabilité et finance à la Banque Nationale. Benoît cumule plus de 10 ans d'expérience dans des rôles clés en gestion de risque comptabilité et audit interne, dans le domaine financier de la vente au détail et de la distribution. Personne-ressource du programme de littératie financière des CPA, Benoît Vachon est aussi conférencier et expert, panéliste depuis 2017. Il siège également sur divers conseils d'administration et comités d'audit d'organismes privés OSBL et parapublics. Benoît est ici aujourd'hui pour nous parler des entreprises partantes, ça, c'est un sujet clé. Pour ceux qui se sont lancés récemment en entreprise ou qui veulent se lancer, quels sont les obstacles? Quelles sont les chances de succès? On va discuter de tout ça avec Benoît.

Disons, je voulais commencer mon entreprise en 2020 avant que tout a complètement basculé avec la pandémie. Qu'est-ce que je peux faire maintenant? Comment puis-je entreprendre une nouvelle entreprise durant ce temps d'incertitude? Mais prenons l'hypothèse que je venais juste de commencer une nouvelle activité d'affaires, moins d'un an avant la pandémie. J'ai mis toute mon énergie, j'ai mis toute mon économie. Et maintenant, quoi faire? Est-ce que mon entreprise est encore viable? Quel modèle d'affaires utiliser? Nous sommes accompagnés d'un expert, Benoît Vachon.

Benoît, pour commencer j'irais dire pour clarifier, un *start-up* n'est pas un anglicisme du mot jeune entreprise. Le mot se dit également en français. Alors est-ce que tu peux nous dire Benoît, c'est quoi un *start-up*?

Benoît Vachon

[00:03:37]

Bonjour Yves. En fait, merci de me recevoir aujourd'hui. Je trouve que le contexte est vraiment favorable à ce genre de thématique là, le *podcast* d'aujourd'hui. Donc, pour répondre à ta question Yves, sur c'est quoi une *start-up* en français, en fait on pourrait le traduire pour « jeune pousse », mais aussi « entreprise en démarrage ». Donc, comme tu disais si bien, les entrepreneurs avant la crise travaillaient depuis des mois, des années peut-être pour se lancer en affaires, puis, du jour au lendemain, soudainement tout change. Donc autant l'environnement externe de l'entreprise que l'environnement interne. Donc c'est certain que quand tu es une entreprise en démarrage et que tu n'as pas d'activités qui sont déjà en cours, c'est peut-être plus difficile de voir un petit peu qu'est-ce que tu peux faire. Donc c'est un petit peu ça la situation sur entreprise en démarrage.

Yves Christian

[00:04:34]

OK, merci Benoît pour ta réponse. On a vu les grandes sociétés, les grandes entreprises, même les grandes entreprises ont connu beaucoup de misère, ont eu beaucoup de difficulté jusqu'à présent avec cette crise. Et les PME n'en demeurent pas moins, ont eu aussi beaucoup de problèmes. Cependant, ils étaient déjà établis, ils avaient déjà leurs clients, ils avaient déjà leur modèle d'affaires, ils avaient déjà leurs fournisseurs. Mais pour une petite entreprise, un petit entrepreneur qui vient de démarrer ou qui va démarrer, qu'est-ce que ça implique cette crise pour une petite entreprise? Est-ce qu'on doit complètement fermer si on avait commencé une petite entreprise? On dit : « ce n'est pas viable, ça ne marchera pas, je ferme tout ». Qu'est-ce qu'il faut faire?

Benoît Vachon

[00:05:20]

Bien, premièrement Yves, pour répondre à ta question, je pense que la majorité des entreprises qui étaient déjà en fonction, qui étaient déjà bien démarrées font face aux mêmes problèmes que les *start-ups* ou les jeunes pousses, les entreprises en démarrage. Étant donné que chacun, avec la crise, la transformation de l'environnement, ils doivent revoir premièrement leur modèle

d'affaires. Donc si les entrepreneurs comptaient se lancer en opération et qu'ils n'avaient pas un plan d'affaires, premièrement il faudrait qu'ils en rédigent un, Yves. Et deuxièmement, il faudrait s'assurer de repasser à travers pour bien valider les informations s'ils respectent la réalité d'aujourd'hui. C'est ça qui est un *challenge* un petit peu, qui est un défi pour nous tous. Autant au niveau des activités des entreprises courantes que les entreprises en démarrage, étant donné qu'on fait face à beaucoup, beaucoup d'incertitudes. Autant au niveau économique qu'au niveau de transformation de l'environnement.

Donc, on parlait un petit peu du télétravail avant la crise. Maintenant, presque tous les gens qui faisaient du travail de bureau sont en télétravail. Je pense, si on prend l'exemple de, que ce soit des géants comme Facebook, Google ou bien Spotify, ils ont tous annoncé que leurs employés auraient la possibilité d'être en télétravail continu. Fait que c'est des choses quand même qu'on n'imaginait même pas avant le début de la crise. Fait que je pense que, pour répondre à ta question, bien c'est certain que le point de départ, c'est vraiment de revisiter son plan d'affaires.

Yves Christian

[00:07:10]

OK, quand tu parles de réévaluer le plan d'affaires de la petite entreprise, qu'est-ce qu'on entend par là? Est-ce qu'on entend par là que l'entreprise doit dire, bon j'étais dans ce domaine-ci, dans cette industrie-là, je ne vais plus rester dans cette industrie-là, je vais changer de domaine, d'industrie, je vais changer de fournisseurs, je vais viser un autre type de clientèle? Comment la petite entreprise peut changer son plan d'affaires? Comme j'ai dit, la personne a passé deux ans à travailler sur un projet et tout d'un coup, on dit : « bien, ça ne marchera pas ». On a plein d'exemples simples. J'ai pris deux ans à travailler pour monter une agence de voyages. Mais c'est que je savais, j'avais déjà une liste de clients, j'avais déjà mes fournisseurs, je savais déjà les destinations. Et tout à coup maintenant, l'industrie du tourisme, l'industrie du voyage est quand même très précaire. Alors comment une société comme celle-là peut évaluer son plan d'affaires? Comment un entrepreneur qui avait un plan de ce genre peut réévaluer son plan d'affaires?

Benoît Vachon

[00:08:15]

Bien Yves, je pense que tu as mis le doigt sur, probablement, l'industrie la plus difficile ou qui a été le plus durement impactée. C'est certain que les agences de voyages ont été lourdement affectées par la crise. Je pense qu'il faut se rappeler, c'est que l'entrepreneurship, une des compétences clés, c'est la résilience. Donc la capacité aussi à faire face aux défis, aux obstacles que l'entreprise pourrait avoir au fil de ses activités. Et je pense que plus que jamais, les entreprises en démarrage qui vont pouvoir pousser, se démarquer, sont celles qui vont s'adapter le mieux, qui vont démontrer leur agilité organisationnelle. Donc par exemple pour reprendre ton exemple d'agence de voyages, bien une agence de voyage qui déciderait du jour au lendemain de changer d'industrie, de rectifier comme la nature de ses activités. Par exemple focaliser régional ou local. Ce qui pourrait l'aider probablement à survivre à court terme, du moins. Je crois que ça serait super. Mais c'est certain qu'il faut aussi prévoir le moyen et le long terme, étant

donné que c'est un secteur avec, justement, la compétition sur l'Internet, qui faisait déjà face à beaucoup de pression.

C'est certain que quand on parle de plan d'affaires, ce qu'il est important de se rappeler, c'est qu'il faut analyser tout l'environnement externe. Donc la réglementation, le contexte géopolitique, tout l'aspect aussi environnemental. L'aspect environnemental va prendre de plus en plus d'importance au fil des prochaines années. Je pense qu'on entend déjà démarrer des discussions sur des taxes carbone. Comment ça pourrait se répercuter si par exemple je suis une agence de voyages? Est-ce que je devrais payer des taxes sur le carbone? Et là je tiens à préciser Yves, je ne veux pas décourager ceux qui voulaient se partir une agence de voyages, je trouve juste que c'est un très bon exemple et qu'ils font face à des questions assez difficiles, puis beaucoup de pression avec le contexte actuel. Mais c'est ça, le plan d'affaires, en plus d'analyser tout l'aspect environnement externe, doit aussi s'assurer de regarder c'est quoi les forces de mon entreprise, c'est quoi les faiblesses de mon entreprise, c'est quoi les opportunités, puis c'est quoi les menaces. Donc la fameuse analyse FFOM qu'on appelle. Et suite à l'arrivée de la crise Yves, la situation a peut-être complètement changé. Parce qu'une faiblesse, du jour au lendemain, pouvait devenir une force et une force, du jour au lendemain, pouvait devenir une faiblesse.

Yves Christian

[00:11:19]

Absolument.

Benoît Vachon

[00:11:19]

Donc c'est super important de regarder cet aspect-là. Puis Yves, ce qu'on trouve aussi dans le plan d'affaires, bien c'est certain que tout l'aspect relation avec les partenaires donc dans les activités courantes, que ce soit les clients, que ce soit les fournisseurs, que ce soit justement les bailleurs de fonds, fait que tous ces partenaires clés, les informations se retrouvent dedans. Donc c'est important de revisiter aussi ces aspects-là.

Yves Christian

[00:11:53]

Oui. Donc quand tu parles d'opportunités, quand tu parles aussi de changer de modèle d'affaires, on a vu effectivement, comme on dit, ce qui était une force peut devenir une faiblesse et qu'une faiblesse peut devenir une force dans l'entreprise. Comment quelqu'un pourrait s'imaginer avant mars 2019 que le papier de toilette pouvait être une force? [Rires.]

On ne pourrait jamais imaginer ça. Mais c'est ce qu'on appelle effectivement profiter des opportunités. Parce que lors de la pandémie, lorsque ça a à peine commencé, si quelqu'un avait visé juste et dit : « je vais sortir un gel désinfectant pour la main maintenant, qui a telle caractéristique, telle façon, qui n'est pas nocif pour la santé, qui n'est pas nocif pour la main, comment est-ce que je peux lancer ça tout de suite? » Je n'ai pas trouvé la solution, mais les entrepreneurs c'est pourquoi on les appelle des entrepreneurs, c'est pour chercher et trouver durant

cette pandémie qu'est-ce qu'ils pourraient dire tout de suite : « on remplace le papier de toilette ». Comment on le remplace, comment on le change, quelle alternative? Quelle alternative pour le masque? Parce que présentement tout le monde porte un masque et tout le monde, il n'aime pas. Est-ce qu'il y a des alternatives?

Benoît Vachon

[00:13:03]

Tout à fait.

Yves Christian

[00:13:04]

Fait que c'est certain, on pourrait avoir un plan d'affaires, une entreprise à lancer, puis on se dit tout de suite : « non les gens ont besoin de masques » ou « les gens ont besoin de protection. Qu'est-ce que je peux offrir? » Donc c'est d'aller chercher vraiment les opportunités et voir qu'est-ce qui est viable pour le futur, pour l'avenir. Donc pour un *start-up* maintenant, quelqu'un qui avait déjà commencé ou quelqu'un qui va commencer, bien que l'avenir est incertain, mais c'est de voir vraiment dans les deux, trois ans, qu'est-ce qui va fonctionner. Mais maintenant aussi qu'est-ce que le public a besoin. Comme par exemple, Noël s'en vient, on risque de rester chez nous. Alors tout entrepreneur va commencer à se demander, il me reste un mois. Il me reste un mois avant de lancer un produit. Ça peut être un produit Web, ça peut être un produit dans les supermarchés. Qu'est-ce que je peux offrir à tout un chacun qu'ils vont vouloir pendant qu'ils restent chez eux?

C'est de la même façon pour les voyages. Oui, je ne peux pas offrir des voyages sur les plages du Sud ou en Europe, mais cependant, je peux offrir des opportunités même pour aller découvrir le Canada. Le Canada est un si beau pays, il y a tant à découvrir. Moi, je peux te dire par témoignage, qui habite dans la région d'Ottawa et Ottawa, Gatineau, cette région est une merveille. Mais je n'ai jamais pu le découvrir autant que durant cette période de pandémie. Je ne pouvais pas aller très loin. Alors j'ai profité pour découvrir Ottawa Valley, pour découvrir le Parc de la Gatineau.

Benoît Vachon

[00:14:32]

Tu as saisi des opportunités, Yves. C'est ça que tu as fait.

Yves Christian

[00:14:35]

Chaque fin de semaine j'étais dans une place dans un parc différent et c'est tellement beau. Et c'est un peu partout au Canada, c'est si beau. C'est juste de prendre le temps de visiter, d'aller comprendre. Mais un agent de voyage local qui te prend de Vancouver et qui t'emmène à Ottawa et qui te fait visiter les merveilles d'Ottawa, il y a des plans, il y a des façons de faire. De la même façon, trouver des options pour ce que le public a besoin maintenant. Parce que tout le monde commence à se plaindre. C'est décembre, c'est Noël, je fais quoi? Alors les entrepreneurs, à vos marques. Mais vu la situation difficile, toi qui es banquier,

qu'est-ce que tu conseillerais aux gens? Comment ils peuvent agencer leur plan d'affaires? Qu'est-ce qu'il faut dire maintenant à un *start-up* pour convaincre son banquier de lui prêter de l'argent?

Benoît Vachon

[00:15:28]

Mais c'est certain Yves, en mon nom personnel là-dessus, mais ce que je peux dire aussi, peut-être c'est bien de saisir des opportunités, mais il faut que ça corresponde bien aussi au modèle d'affaires de l'entreprise. Je peux te donner des exemples de certaines personnes qui, j'ai reçu un coup de fil, bon j'ai acheté 30 000 masques, je veux les vendre. Mais là, c'est où dans l'équation pour ton modèle d'affaires? Comment tu vas pouvoir assurer la distribution ou la vente de ces masques-là? Est-ce que c'est juste une passe, entre guillemets, d'argent que tu veux faire ou c'est vraiment quelque chose que tu veux changer ton organisation, ton entreprise pour qu'elle puisse répondre à ce genre de besoins là pour ta clientèle? Fait que ça c'est le genre incroyable d'exemple qu'on a vu, des gens qui saisissaient l'opportunité justement, mais qui n'avaient pas pensé à leur modèle d'affaires puis à plus moyen, plus long terme. Fait que c'est pour ça que mettre sur papier les éléments d'un plan d'affaires, de bien saisir, OK, oui c'est ça les opportunités, c'est ça les menaces. Mais est-ce que je suis capable de soutenir aussi la production?

Parce qu'on l'a vu, il y a eu aussi des délais incroyables. Tu parlais de masques tantôt Yves, il y a des entreprises de vente au détail de mode qui se sont mis à faire des masques, mais finalement la demande était trop grande et il y avait un délai de deux, trois mois. Donc on achetait un masque, mais dans trois mois on allait être protégé. Fait qu'il y a aussi ça à penser quand on met en marché un produit. L'aspect logistique, l'aspect chaîne d'approvisionnement, c'est super important. Fait que c'est certain, pour bien se préparer, tantôt on parlait justement des fournisseurs, des clients, bien les bailleurs de fonds ou justement ceux qui puissent *[sic]* fournir le financement. Bien, je pense, d'arriver avec un plan d'affaires solide, avec des projections basées sur des faits, des recherches, des études que vous avez vues, je pense qu'il faut être très à l'écoute du marché en ce moment. Il y a beaucoup de changements qui sont à l'œuvre dans plusieurs industries. Donc il faut s'assurer d'être au fait des dernières tendances, puis ça va être quoi aussi pour le futur.

Je pense qu'une des grosses questions en ce moment justement, il y en a certains qui se disent : « bon, tout le monde est en télétravail aujourd'hui, mais est-ce que ça va être soutenable dans 10 ans que tout le monde soit encore en télétravail? » Ou que personne ne va avoir la même mobilisation, la même créativité? Fait que je pense que peut-être que les entrepreneurs doivent aussi se poser la question : « est-ce que j'ai besoin d'un local toujours? » Oui ou non. Parce qu'il y en a qui se sont dit, je n'ai plus besoin de locaux pour mes employés. Mais en même temps, peut-être que dans deux ans il va dire, oui j'ai peut-être besoin d'un local finalement. Fait que d'avoir la vision moyen-long terme est super importante. Puis je pense que ça peut amener quelque chose aussi d'un peu plus robuste quand on rencontre des parties prenantes pour aller chercher du financement.

Puis je pense aussi de regarder justement la gestion aussi. On parle beaucoup d'entreprises en démarrage, mais si on part avec une certaine somme, un certain montant, d'avoir une bonne gestion de sa trésorerie puis de son crédit aussi, ça va juste être, je pense, des bons atouts pour l'entrepreneur qui va rencontrer ses partenaires.

Yves Christian

[00:19:08]

Oui. Ce que je vais dire va paraître anodin et peut-être que nos auditeurs vont dire, bien qu'est-ce qu'il raconte? Est-ce que ce n'est pas de préférence une très bonne opportunité pour les *start-ups* la pandémie? En soi, n'est pas la meilleure des choses, mais l'opportunité créée due à la pandémie, est-ce que ce n'est pas tout à fait quelque chose d'important pour les *start-ups*, quelqu'un qui voulait se lancer en affaires maintenant? Parce qu'on a constaté, il y a tellement d'opportunités. Certes, il y a des restaurants, des centres d'achat qui sont en difficulté. L'industrie du transport est en difficulté. Mais l'industrie pour délivrer quand on parle du transport n'est pas en difficulté du tout. On parle du transport en commun, ça, c'est une autre industrie qui est en train de grandir très vite. Moi, je trouve quand même que c'est une manne pour les petites entreprises ou pour quelqu'un qui veut partir en affaires maintenant.

Parce qu'il y a beaucoup de dépenses de ménage qui ont augmenté. C'est d'aller vraiment identifier où les dépenses ont augmenté. Comme je regardais dernièrement dans les nouvelles, que les gens ont acheté plus de bateaux. Ils ont acheté plus de véhicules récréatifs, de VTT et de motos. Donc ça ne fait pas dire pour autant que l'économie va mal partout, c'est qu'on est en train de constater, de vivre une sorte de changement. Et pour un entrepreneur qui veut partir en affaires maintenant, c'est vraiment d'aller identifier quels sont les besoins où me lancer. Comme par exemple, j'ai dit, pour délivrer de la nourriture ou pour délivrer l'épicerie ou pour délivrer des produits tout court, parce que tout le monde commande en ligne maintenant. Donc il y a tellement d'opportunités je trouve présentement pour quelqu'un qui part en affaires. C'est le temps, c'est le bon temps.

Maintenant, qu'est-ce qu'il faut s'assurer, comme tu viens de le dire, est-ce que c'est viable? Est-ce que ceci est là pour rester? Parce que quand on crée une compagnie, on part en affaires, on part pour longtemps. On veut rester longtemps. On n'a pas une date pour dire, non ça c'est fini. On veut partir longtemps. Maintenant toutes ces entreprises-là, toutes ces nouvelles opportunités, est-ce que c'est resté longtemps? D'après toi, comment est-ce qu'on peut s'assurer que le modèle d'affaires est viable? L'entreprise que je rentre dans cette partie d'entreprise là maintenant, c'est viable, ça va rester longtemps?

Benoît Vachon

[00:21:28]

Bien, je pense que tu as abordé de nombreux points. Là, c'est certain, je pense que oui, la pandémie, on s'aperçoit qu'elle amène beaucoup de nouveaux besoins, entre guillemets. Tu as abordé aussi, ce que j'ai aimé, c'est la notion de biens discrétionnaires. Donc les gens qui vont plus vers des véhicules récréatifs par exemple ou qui ont fait beaucoup de rénovations à la maison au lieu de

voyager. En fait, c'est ça, vraiment, je pense. Parce que oui, l'économie a été affectée, oui il y a eu des pertes d'emplois, par contre toutes les mesures d'aide gouvernementale ont quand même aidé à faire en sorte qu'il n'y ait pas de baisse justement de dépenses vraiment significatives des ménages. En fait, il y a eu beaucoup plus une tendance de rediriger justement ces dépenses-là vers d'autres biens. Donc l'industrie de la rénovation, l'industrie justement des véhicules récréatifs a été très populaire dans les derniers mois.

Fait que ça c'est certain que ça fait des opportunités beaucoup pour justement les entrepreneurs qui voudraient se lancer dans ce type de milieu là. Je crois qu'on n'a jamais aussi autant acheté de Purell. De gel désinfectant ou de masques. On n'avait jamais même pensé pour la plupart, la majorité d'entre nous, acheter ça par le passé. Maintenant, il y en a qui font un petit peu de la mode avec les masques ou un design particulier. Fait que je pense qu'il y a beaucoup d'opportunités effectivement. Puis comment qu'on peut s'assurer justement que ça soit viable puis que ça soit durable? Là, je crois, comme je mentionnais tantôt, vraiment que les *start-ups* ou les entreprises en démarrage doivent être très résilientes et agiles. Donc, s'adapter rapidement, adapter leur modèle d'affaires rapidement aux besoins des clients et de leur industrie.

Tu parlais des restaurants tantôt. La restauration a été durement touchée à cause justement des mesures sanitaires en place par les différents gouvernements. Mais il y a quand même des restaurants qui ont ouvert, qui ont décidé de changer complètement leur modèle d'affaires. De faire de la livraison. Parce qu'il y en a qui n'aiment pas ça, cuisiner à la maison. Avant, ils ne faisaient pas de livraison, maintenant ils font exclusivement la livraison. Il y a quand même, c'est ça, de l'opportunité pour les gens qui peuvent s'adapter rapidement. Fait que dans le fond, pour assurer la viabilité d'une entreprise, je pense que c'est la flexibilité en fait, du modèle d'affaires. Donc si on se dit, non ça va être ça moi puis je ne change rien du tout, je pense qu'on part dans la mauvaise direction, c'est certain Yves.

 Yves Christian

[00:24:28]

La flexibilité du modèle d'affaires, j'aime ce mot beaucoup.

Benoît Vachon

[00:24:33]

Flexibilité, je pense que ça va revenir, flexibilité.

Yves Christian

[00:24:36]

Oui, définitivement. Je peux dire, pour partager une anecdote avec vous et avec nos auditeurs, j'ai travaillé deux ans sur un projet. Et puis, j'ai fait tous mes contacts en Chine pour m'envoyer tout le matériel que j'ai besoin, aux États-Unis tout ce qui devait venir rentrer au Canada pour installer et arranger tout. On était à un pouce de signer le contrat. Et j'allais travailler seulement trois personnes, moi, mon fils et une autre personne à temps partiel en fin de semaine et j'avais projeté 20 000 dollars en fin de semaine seulement. Donc c'était quand même

assez intéressant. J'ai dit : « bon, je vais commencer à garder mon emploi au cas où ça ne fonctionne pas, tant que j'ai vu, je vais continuer pour un an ou deux avec mon fils à temps partiel, un employé et puis voilà. »

Et 19 mars ou proche en mars, tout a changé. Ça a basculé. Donc mes fournisseurs m'ont contacté, est-ce que tu veux encore commander? J'ai dit, oui je veux encore commander. Alors j'ai refait mon plan. J'ai dit, OK la structure était de cette façon-là, on proposait ceci, on va créer plus d'espaces, on va donner plus d'opportunités. J'ai refait mon plan d'affaires, j'ai resoumis mon plan d'affaires. J'ai dit, on va y aller, on va attendre l'été. Parce qu'on dit, d'ici l'été, la chaleur, ça va réussir, j'attends l'été. En été, la pandémie est encore là. Je me suis dit, alors quoi faire? Quand vous appelez de l'élasticité de votre modèle d'affaires. Je me suis dit, bien voilà, on va l'essayer pour 2021. Mais qu'est-ce qu'il va advenir de 2021? Je ne sais pas. Mais c'est une entreprise, une activité qu'on ne peut pas produire à l'intérieur de la pandémie, parce qu'il va y avoir de l'interaction avec les gens.

Je me demande si j'avais déjà commencé, j'avais déjà fait toutes ces dépenses, qu'est-ce que j'aurais fait pour rester viable ou pour me convertir en quelque chose d'autre. C'est difficile. Mais en même temps qu'est-ce que j'ai fait? Puisque toute ma structure était là, presque tout était déjà là, je me suis dit, je ne vais pas rester les bras croisés. Pendant que cette partie-là, elle est transférée pour l'année prochaine, il y a une autre partie qui va pouvoir fonctionner cette année. Alors j'ai décidé d'ouvrir Château Cumberland. Château Cumberland, c'est quoi? C'est tout simplement une entreprise qui va offrir aux gens des cérémonies de mariage à l'extérieur. Qu'est-ce que nous avons fait dans ce modèle d'affaires? Pendant qu'il y a des restaurants qui ferment, c'est ce qu'on appelle opportunités, des restaurants se ferment, des hôtels et des salles de réception, bien ils ferment alors ils liquident. Alors on achète leur stock à bon marché.

Benoît Vachon

[00:27:24]

Donc tu vois Yves, flexibilité.

Yves Christian

[00:27:28]

Nous allons prendre une chance.

Benoît Vachon

[00:27:30]

Flexibilité, c'est ça.

Yves Christian

[00:27:32]

Parce que, encore une fois, c'est de dire : « qu'est-ce que les gens ont besoin? » On peut se tromper, mais c'est ça l'entrepreneur, il faut prendre des risques aussi, tout en calculant vos risques. À savoir après la pandémie, les gens vont vouloir. Il y a beaucoup de gens qui ont dû reporter leur mariage et ils vont vouloir se marier. Les gens vont vouloir sortir dehors. Nous voulons leur offrir quelque

chose. On a dit, OK Château Cumberland est là, nous allons prendre des réservations pour l'année prochaine, on commence à en prendre des réservations. Donc nous avons pu acheter tout notre matériel à rabais, toutes nos fournitures à rabais et attendre la manne. Parce qu'à un certain moment il faut croire dans l'avenir aussi. On sait que la pandémie, oui c'est une pandémie, ce n'est pas la première et on doit trouver une solution, on doit s'en sortir. C'est ce que tu appelles la résilience.

Un bon entrepreneur, c'est ça, il faut avoir de la résilience, mais en même temps aussi il faut avoir cette élasticité-là pour faire les changements quand c'est le temps de faire les changements. Et il faut croire dans l'avenir. Parce que c'est certain, nous ne pouvons pas rester, nous ne pouvons pas continuer à vivre dans cette situation, dans cette condition, il faut qu'il y ait du changement et il faut se préparer. *Start-up*, petit entrepreneur, soit prêt. Soyez prêts pour le futur, parce que le futur est à nos portes. C'est tout simplement essayer de déterminer, de prévoir qu'est-ce qui s'en vient, où il faut s'enligner, qu'est-ce que le public a besoin.

Benoît Vachon

[00:28:50]

Yves, je pense que tu amènes aussi un point intéressant. Tu as mentionné l'aspect risque, puis ça, je veux faire une parenthèse pour les auditeurs parce que je trouve ça super important. Quand on parle beaucoup de finances personnelles, d'investissement, etc., on parle notamment de notre appétit et notre tolérance au risque. C'est la même chose pour les entreprises en démarrage en fait. Pour les entrepreneurs qui se lancent en affaires, bien c'est de s'assurer de comprendre en fait c'est quoi votre appétit. Donc c'est quoi que vous êtes prêts à prendre comme risques. Puis jusqu'où votre tolérance, jusqu'où vous êtes prêts. Donc tu mentionnais, oui on a démarré, on a mis de l'argent. Est-ce qu'on est prêt à perdre plus encore à continuer nos activités ou on devrait peut-être mettre la clé à la porte puis fermer justement cette idée-là? Parce que malheureusement des fois justement on ne voit pas comment qu'on peut survivre avec le modèle d'affaires qu'on a désigné. Ou bien nos collaborateurs ne sont plus là puis on ne trouve plus de collaborateurs additionnels pour nous aider dans le démarrage de notre entreprise. Fait que ça, c'est super important ce concept-là, puis je voulais juste faire la petite parenthèse là-dessus Yves.

Yves Christian

[00:30:07]

Aussi, il faut dire que c'est difficile pour les propriétaires d'entreprises, tout un chacun, y compris les *start-ups* et les grandes entreprises, de rester en santé, surtout en santé mentale en cette période si difficile quand on ne sait pas de quoi l'avenir est fait, qu'est-ce qui nous attend dans le futur. Bien que je viens de dire, il faut rester optimiste, il faut croire dans l'avenir, mais ça va être difficile pour les propriétaires. Et c'est déjà difficile pour les propriétaires d'entreprises de garder le moral et de rester en bonne santé, surtout en bonne santé mentale durant cette période. Je pense que nous avons aussi un épisode dans nos balados qui parle de santé mentale qui pourrait aider les entrepreneurs à garder le cap et rester en santé s'ils veulent lancer en affaires, s'ils veulent continuer en affaires.

Benoît Vachon

[00:30:57]

Tout à fait Yves, puis je pense que c'est super important ce que tu amènes. Puis j'amènerais deux points aussi à ça en fait. Je pense que pour un entrepreneur qui se lance en affaires, une entreprise en démarrage, ce qui est important aussi, c'est vu le contexte exceptionnel d'incertitude, qu'il aille chercher toutes les ressources qui sont disponibles pour lui. Autant au niveau financier qu'au niveau, c'est ça, d'aide. Quand tu parlais de santé mentale, c'est super important. Au niveau financier, il faut se rappeler que le gouvernement fédéral, les gouvernements provinciaux, les municipalités, ils ont tous des programmes d'aide financière qui permet de contribuer à faire en sorte que les entreprises restent en vie et gèrent leur trésorerie. Donc je pense que c'est important vraiment de rediriger aussi les entrepreneurs vers ces ressources-là. Et aussi, il y a des ressources disponibles pour ce qui est de la santé mentale pour aider. Parce que clairement, ça doit être assez difficile dans ce contexte d'incertitude là.

Yves Christian

[00:32:07]

Excellent, absolument, je suis tout à fait d'accord avec toi. Merci Benoît, c'était encore une fois un plaisir. Merci pour vos conseils et les informations que tu as partagées avec nous aujourd'hui. On comprend quand on exploite une entreprise, il y a beaucoup de facteurs à considérer. Comprendre les conditions de fonctionnement des entreprises, des petites entreprises, des entreprises en démarrage a été très précieux.

Chers auditeurs, vous pouvez cliquer sur les ressources mentionnées dans cet épisode en vous rendant à la description du présent balado dans votre appli de gestion du balado. Les opinions exprimées par nos invités sont uniquement les leurs et pas nécessairement celles de CPA Canada. Les renseignements présentés dans ce balado étaient à jour à la date où il a été enregistré. Il est possible que les lois et les programmes émanant de l'État aient été modifiés ou mis en œuvre depuis cette date. Veuillez obtenir des conseils supplémentaires de la part de professionnels avant d'agir sur la base de l'information contenue dans les balados. N'hésitez pas à communiquer avec nous et à nous donner votre avis sur le contenu de notre série. Et surtout, faites-nous part de vos commentaires et de vos questions à litteratiefinanciere@cpacanada.ca.

Ainsi se conclut cet épisode dans notre série de balados pour formateurs présentés par les comptables professionnels agréés du Canada. Dans cette période d'incertitude, continuez de respecter les consignes et soyez bienveillants envers les autres. Car cette pandémie et les conséquences nous touchent tous. Portez-vous bien et à la prochaine.