

Perspectives d'affaires 2011 : sur le terrain au Québec

Les points saillants du sondage Perspectives d'affaires 2011 auprès des sociétés privées canadiennes

Tahir Ayub

Leader national des Services
aux sociétés privées

604 806 7502

Yves Bonin

Leader des Services aux
sociétés privées, Montréal

514 205 5220

Thomas Bouchard

Leader des Services aux
sociétés privées, Québec

418 691 2448

Les résultats du sondage Perspectives d'affaires® 2011 révèlent que la plupart des sociétés privées canadiennes font face à l'instabilité mondiale sans broncher et entrevoient une croissance au cours de l'année à venir. Cette confiance leur vient d'avoir survécu à la récession en élaborant des stratégies clés qui leur ont permis de traverser les cycles économiques difficiles. Ces stratégies se caractérisent par l'accent mis sur l'amélioration de l'efficacité et le maintien d'un bilan solide. Cette année, les personnes interrogées ont aussi appris qu'il est important de retenir ses principaux talents dans les moments difficiles en adoptant des stratégies de ressources humaines innovantes, souvent non pécuniaires, selon une vision à long terme.

Avec la reprise de l'activité économique canadienne, au lieu de revenir à des méthodes d'avant la récession, la plupart des personnes interrogées cette année ont continué sur la voie de l'amélioration de l'efficacité interne pour faire face aux fluctuations économiques incessantes, qui montrent que l'incertitude devient la norme.

En effet, 86 % des personnes interrogées ont indiqué que l'amélioration opérationnelle constituait un élément moteur de leur stratégie d'innovation. Près de 60 % d'entre elles s'appuient sur les investissements technologiques pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de leurs processus d'affaires.

De plus, elles travaillent en collaboration plus étroite avec les consommateurs et les fournisseurs pour innover. Elles écoutent et agissent. Selon les personnes interrogées cette année, la capacité à gérer les coûts de leur chaîne d'approvisionnement est essentielle : 50 % d'entre elles se concentrent sur la réduction de ces coûts.

Cependant, les résultats montrent que cette année, les sociétés privées canadiennes vont plus loin. Elles saisissent les occasions de manière proactive, dans ce contexte mondial très concurrentiel, en innovant, en adoptant de nouvelles technologies, notamment la technologie mobile de pointe et les médias sociaux, et en pénétrant de nouveaux marchés. De fait, 60 % des personnes interrogées cette année ont développé, ou cherchent à développer, des activités dans des marchés émergents.

Observations sur le terrain : le Québec

Comment prendre de l'expansion quand les marchés traditionnels s'étiolent, quand le dollar est fort, quand les États-Unis, votre plus important partenaire commercial et la plus grande économie du monde, sont en difficulté, et quand des acteurs, partout dans le monde, intensifient la concurrence comme jamais? Ce sont les défis que les sociétés privées québécoises ont dû relever l'année dernière, et aujourd'hui encore. Yves Bonin, leader du groupe Services aux sociétés privées de PwC à Montréal, est au cœur de l'action : il travaille avec les sociétés privées québécoises au quotidien pour les aider à surmonter ces difficultés et à prendre de l'expansion.

Il livre ici quelques-unes de ses observations sur le terrain :

« Dans l'ensemble, les sociétés privées du Québec tiennent bon malgré la concurrence devenue intense, dans tous les secteurs et les segments de marché, affirme M. Bonin. La concurrence est partout : au Canada, aux États-Unis, dans les marchés émergents. Les acteurs sont puissants et la concurrence est féroce. Par conséquent, les marchés traditionnels s'étiolent et les sociétés privées québécoises cherchent des moyens innovants de se développer. »

Parallèlement, les entreprises établies au Québec ont été particulièrement touchées par la stagnation de l'économie des États-Unis, auxquels elles vendent la plus grande partie de leurs biens et services. Les liens économiques entre les deux régions sont forts, et les répercussions sont considérables. « Nous sommes si proches des États-Unis, si la situation est difficile là-bas, elle le sera également ici. En Alberta, il y a le marché de l'énergie, mais nous n'avons pas cela ici. Nous sommes optimistes, mais les États-Unis doivent se ressaisir, car c'est notre plus gros marché, et aussi le plus proche. » Sans surprise, et contrairement à l'Alberta et à la Colombie-Britannique qui sont dans une phase de croissance élevée, les sociétés privées du Québec se concentrent principalement sur le maintien de leur chiffre d'affaires et de leurs résultats, et elles ne peuvent pas compter sur la vigueur de l'économie – comme le font de nombreuses entreprises albertaines – pour les aider.

L'économie, la concurrence et la rentabilité sont les principales préoccupations des québécois interrogés, mais M. Bonin pense que l'innovation prendra de plus en plus d'importance au cours des 12 prochains mois. « Si vous gardez la même entreprise sans changer votre offre, quelqu'un arrivera et vous volera votre part de marché. Tout change si vite aujourd'hui. Vous ne pouvez pas vous contenter de proposer les mêmes produits et espérer que les clients continueront à l'aimer et à venir vers vous. Vous devez innover. Vous n'avez pas le choix, car si vous ne le faites pas, quelqu'un prendra le dessus. D'autres entreprises inventeront un nouveau produit et vous ne pourrez pas garder votre part de marché. »

La croissance par les fusions, les acquisitions et l'innovation

Pour améliorer leur chiffre d'affaires, les sociétés privées québécoises cherchent à faire des acquisitions. « Elles souhaitent réaliser de petites acquisitions pour étendre leur offre de produits, en vue de conserver leur part de marché à tout le moins et, pour les plus optimistes, d'augmenter leur part de marché, indique M. Bonin. En 2009 et 2010, il était difficile de financer des acquisitions. Aujourd'hui, il est plus facile de trouver du financement; c'est pour cela que les sociétés privées cherchent énergiquement à faire des acquisitions. » Cependant, seulement 52 % des entreprises au Québec prévoient de

financer leur croissance au moyen d'un emprunt bancaire. Selon M. Bonin, elles trouvent du financement auprès de la BDC et des deux principaux fonds syndicaux de la province, qui consacrent des montants à la création et à la protection de l'emploi au Québec. « Ces syndicats ont beaucoup d'argent et doivent l'investir. Cela fait partie de leur mandat. »

Au-delà de l'obtention et de la conservation des parts de marché, les entreprises établies au Québec considèrent aussi les fusions et les acquisitions comme faisant partie de leur stratégie pour trouver les meilleurs talents. « Dans certains cas, elles cherchent des entreprises qui disposent des compétences qui leur manquent, et les achètent », affirme M. Bonin.

Il est intéressant de noter que les entreprises québécoises se servent aussi des fusions et des acquisitions comme d'une importante source d'innovation. « Au cours des trois dernières années, les entreprises essayaient juste de survivre, indique M. Bonin. À présent, celles qui ont survécu à la récession et qui prévoient une croissance doivent innover. Certaines entreprises québécoises se rendent compte qu'elles n'ont pas les ressources nécessaires, à l'interne, pour innover, et elles ne peuvent se permettre de réaliser une innovation qui ne fonctionne pas. Alors, elles sont prêtes à payer pour des entreprises qui ont déjà innové avec succès, car elles ne veulent pas partir de



zéro. Elles tenteront donc d'acquiescer des entreprises qui ont une nouvelle idée ou un nouveau produit, et de le développer avec elles. »

Les sociétés privées québécoises souhaitent aussi travailler en collaboration. D'après les résultats du sondage de cette année, les québécois interrogés sont plus susceptibles de réaliser des innovations en collaboration avec des partenaires (60 % au Québec, par rapport à 26 % en Alberta).

Les sociétés québécoises redémarrent...

Pour maintenir leur part de marché, les sociétés privées analysent et améliorent leurs processus. « Elles trouvent des moyens d'être plus efficaces. Elles investissent dans les nouvelles technologies, affirme M. Bonin. Bien sûr, de nombreuses sociétés parmi mes clients l'ont déjà fait pendant la récession, mais l'amélioration constante constitue la nouvelle réalité des sociétés privées au Canada. »

En ce qui concerne la gestion du coût des intrants, les résultats indiquent que les sociétés québécoises, aussi bien qu'ailleurs au Canada, essaient de trouver le meilleur moyen, mais aussi le plus économique, de produire des biens tout au long de la chaîne d'approvisionnement. « Les marges de profit ne sont plus ce qu'elles étaient il y a cinq ans, de dire M. Bonin. La concurrence est féroce. La seule voie vers la réussite est l'exécution. Et cela signifie que vous avez

besoin d'un personnel très compétent. Vous pouvez avoir les meilleurs équipements – et les sociétés privées québécoises ont fait des investissements importants et continus dans ce domaine –, mais si vous n'avez pas de personnes qualifiées pour les manier, vous n'en tirerez aucun avantage. Pour obtenir une performance optimale, il faut former les employés, et c'est ce que font les entreprises québécoises. »

L'attraction et la conservation des meilleurs talents sont également au centre des préoccupations des dirigeants des sociétés privées québécoises, qui admettent devoir trouver d'autres moyens de motiver les jeunes employés. « Les jeunes sont plus axés sur l'équilibre travail-vie privée que les générations précédentes, et souvent les sociétés privées sont plus en mesure de leur offrir des conditions de travail flexibles que les grandes sociétés ouvertes », affirme M. Bonin.

... et se mondialisent

Toujours selon les résultats à l'échelle nationale, plusieurs des clients de M. Bonin se tournent vers de nouveaux marchés. Les sociétés privées du Québec cherchent du côté de l'Amérique du Sud, en particulier. « Le Brésil est très prisé des sociétés privées québécoises qui cherchent à y saisir des occasions, puisque le pays accueillera les Jeux olympiques de 2016, indique M. Bonin. Les organisateurs auront besoin de nouvelles routes ainsi

que de nouveaux équipements, et les entreprises québécoises veulent y être. Nous avons reçu de nombreux appels, au cours des six derniers mois, de la part de clients qui voudraient faire des affaires au Brésil, et qui cherchent des conseils sur la façon de pénétrer ce marché. » Avec le rétrécissement des marchés traditionnels, les sociétés privées québécoises savent qu'elles doivent chercher ailleurs qu'au Canada et aux États-Unis, et c'est ce qu'elles font. De fait, M. Bonin indique que près de la moitié de ses clients ont déjà des activités en dehors du Québec. « Pour maintenir le niveau actuel des ventes, c'est un passage obligé. »

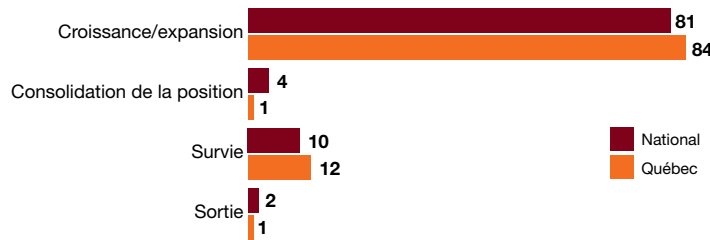
À l'inverse, des sociétés minières chinoises, russes et indiennes cherchent à investir au Québec. « Et cela crée de nombreuses occasions pour d'autres secteurs tels que la construction et la fabrication d'équipement, précise M. Bonin. En dépit de la concurrence accrue, c'est une bonne chose, mais les entreprises québécoises doivent se renseigner sur ces nouveaux concurrents et être en mesure de saisir les occasions qu'ils représentent. »

Cela dit, M. Bonin est confiant quant aux sociétés privées québécoises. « Elles savent s'adapter et comprennent que le changement est devenu la norme. Elles ont la volonté et la capacité de faire ce qu'il faut pour tirer parti de ce que le marché leur offre. »

Statistiques sur le Québec

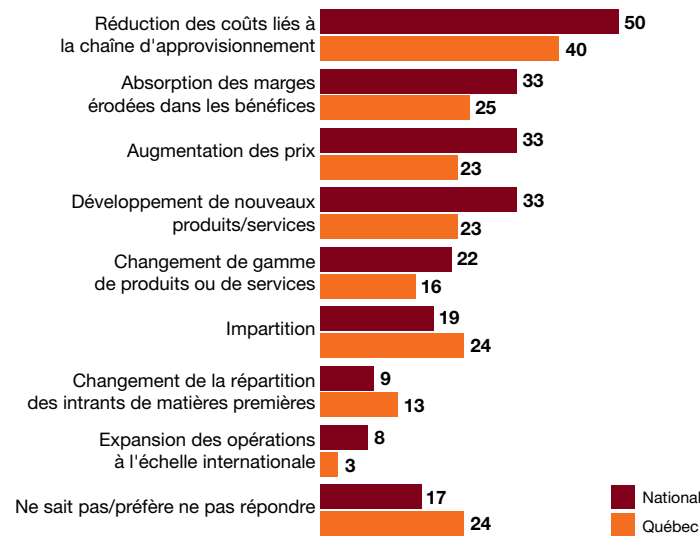
Au cours des 12 prochains mois, laquelle des stratégies ci-dessous votre entreprise va-t-elle privilégier?

Pourcentage de répondants



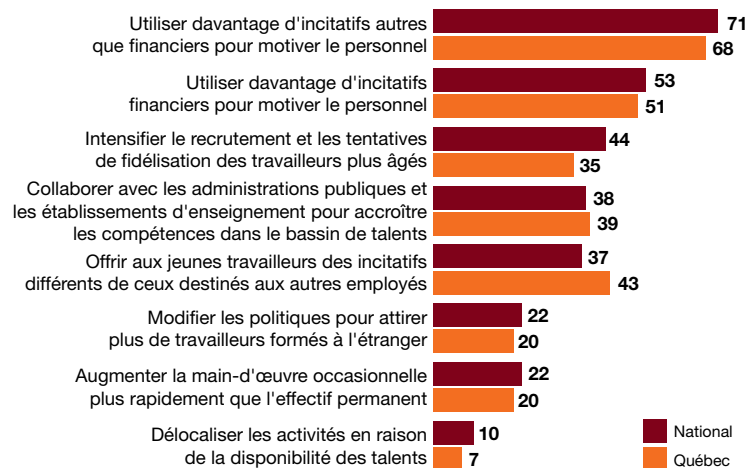
L'instabilité économique à l'échelle internationale affecte le coût des intrants pour un bon nombre de sociétés. Que fait votre société pour gérer le coût des intrants?

Pourcentage de répondants



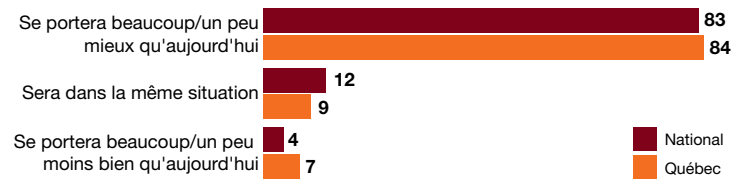
Le recrutement et la fidélisation des talents clés est d'une importance capitale pour assurer la croissance à long terme. Prévoyez-vous modifier votre stratégie du personnel de l'une des manières suivantes au cours des 12 prochains mois?

Pourcentage de répondants



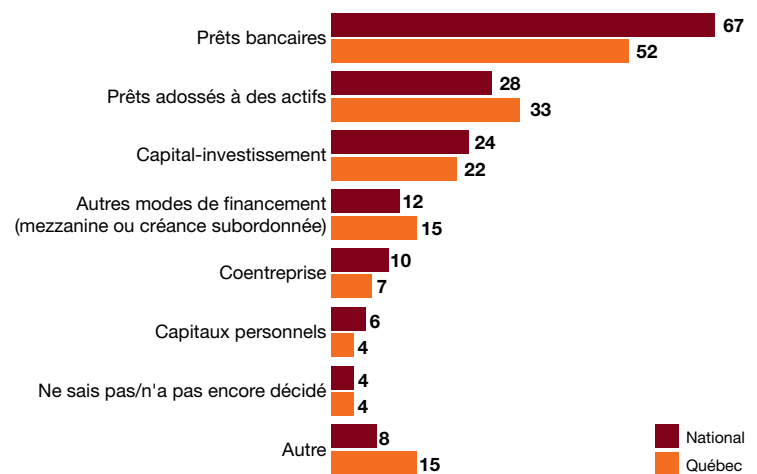
Comparativement à aujourd'hui, quelles sont les perspectives de votre société au cours des 12 prochains mois? Elle...?

Pourcentage de répondants



Comment comptez-vous obtenir du financement supplémentaire?

Pourcentage de répondants



* Les statistiques relatives au Québec sont fondées sur un échantillon de 75 répondants.

www.pwc.com/ca/privee

Pour obtenir un exemplaire du rapport Perspectives d'affaires 2011, consultez le pwc.com/ca/businessinsights