

La valeur n'attend pas le nombre des années*

Rapport Perspectives d'affaires^{MC} 2007

Prospérité des sociétés privées canadiennes et comportements



« Si toute action comporte des risques et des coûts, l'inaction est à long terme beaucoup plus lourde de conséquences. »

John F. Kennedy

Les entreprises réussissent bien, mais elles se satisfont du statu quo. La majorité affichent une augmentation de leur chiffre d'affaires et connaissent la profitabilité, mais elles sont peu enclines à faire leur entrée sur d'autres marchés ou à investir dans de nouvelles gammes de produits.

Les entreprises qui éprouvent le moins d'aversion pour le risque peuvent obtenir un net avantage concurrentiel, et nos données indiquent que les entreprises privées qui affichent la croissance la plus rapide sont aussi les plus « novatrices ».

Les entreprises qui ne réussissent pas à innover s'exposent à perdre du terrain au profit des nouveaux concurrents mondiaux ou à ne plus être en mesure de maintenir leurs modèles de gestion dans cette époque de grands changements.

Voici nos Perspectives d'affaires

C'est avec plaisir que je vous présente les résultats du troisième sondage annuel Perspectives d'affaires^{MC} de PricewaterhouseCoopers (PwC), le plus important du genre au Canada. Cette année, nous avons interviewé 420 dirigeants d'entreprises, qui ont bien voulu nous faire part de leurs réflexions sur un grand nombre de questions qui ont une incidence sur leurs activités à court et long terme.

Comme l'année dernière, les résultats du sondage indiquent, dans l'ensemble, que les sociétés privées sont prospères, et qu'elles ont été favorisées dans une certaine mesure par la vigueur prolongée de l'économie canadienne. Les sociétés privées sont le centre névralgique de notre économie et emploient la majorité de la main-d'œuvre. Il est formidable de les voir poursuivre leur développement et de constater que l'optimisme règne en dépit du ralentissement observé chez nos voisins du Sud.

La pénurie de main-d'œuvre est encore un problème dans l'ouest du Canada et les fluctuations de la monnaie gênent les entreprises dans toutes les régions du pays, mais principalement en Ontario et au Québec. Tous les répondants s'inquiètent de l'augmentation de la concurrence mondiale.

Rien de nouveau sous le soleil! Toutes ces tendances ont pu être observées au Canada depuis plusieurs années déjà et continueront de l'être. Nous commençons toutefois à distinguer certaines tendances par rapport aux comportements qui sont adoptés au sein des entreprises les plus performantes.

Les données indiquent que les entreprises de l'échantillon qui utilisent des tactiques plus novatrices, notamment la recherche de nouveaux marchés et de nouvelles façons de faire, sont susceptibles de connaître la croissance la plus rapide et les bénéfices les plus élevés.

Ces entreprises seront en fait les mieux placées dans la nouvelle économie mondiale.

Le présent rapport analyse comment les entreprises :

- abordent leurs principaux défis;
- trouvent de nouvelles sources de revenus et de nouveaux circuits de commercialisation, de nouveaux marchés ou de nouveaux produits;
- maximisent la valeur des acquisitions;
- réagissent aux changements d'attitude à l'égard des pratiques environnementales et éthiques.

Certains risques doivent être pris en considération. Nos équipes de professionnels au sein du groupe Services aux sociétés privées aident des entrepreneurs comme vous à reconnaître les occasions de croissance, à éviter les risques, à réaliser des économies, à créer de la valeur et à mettre les choses en perspective. Nous savons que votre famille doit pouvoir compter sur vous. Nous pouvons aussi vous fournir des conseils personnalisés sur une foule de questions relatives à votre situation fiscale, au plan de relève de votre entreprise et à votre stratégie de sortie ainsi que sur les fiducies et la planification de la retraite.

Parfois, le fait de ne rien faire nous expose à un risque plus grand. . . Parlons-en!



Eric Andrew

Leader national des SSP

PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l.

Perspectives économiques 2007–2008



Patricia Croft
Économiste en chef
Phillips, Hager & North
Toronto (Ontario)

Les perspectives économiques mondiales sont sombres. Le gâchis des prêts hypothécaires à risque et la crise du marché du crédit qui s'en est ensuivie ont jusqu'ici été confinés aux marchés de crédit, mais ils pourraient être lourds de conséquences pour la croissance mondiale. L'aversion au risque s'est considérablement accrue et les doutes sur la qualité des actifs étayant un grand nombre de produits titrisés ont rendu plus rare le financement à court terme, obligeant les banques centrales à soutenir la liquidité. Les rendements des bons du Trésor ont plongé, les investisseurs affluant vers des instruments garantis des gouvernements, plus sûrs.

L'économie des États-Unis avait déjà commencé à ralentir avant l'éclatement de la crise du crédit, et la correction du marché américain du logement, chauffé à blanc, se faisait attendre depuis longtemps. Quand la pression exercée sur le prix des maisons s'est relâchée et que les taux d'intérêt ont commencé à monter, les échéances des paiements hypothécaires n'ont plus été respectées, en particulier par les emprunteurs à risque (c'est-à-dire ayant de mauvais antécédents en matière de crédit). Comme ces blocs de créances hypothécaires sont détenus par des investisseurs des quatre coins du monde par l'intermédiaire de produits titrisés, les marchés mondiaux du crédit ont commencé à s'en ressentir.

L'adoption de normes de prêt plus strictes aux États-Unis fait craindre que les institutions ayant une aversion à le risque commencent à refuser même les emprunteurs les plus solvables. Conjugué à l'affaiblissement du marché de la main-d'œuvre aux États-Unis, le resserrement du crédit rend plus probable un ralentissement économique aux États-Unis, bien que nous n'anticipions pas une véritable récession. La réserve fédérale américaine a assoupli la politique monétaire en août et en septembre pour aider à soutenir l'économie du pays, et le gouvernement a déjà pris des mesures pour aider les propriétaires qui pourraient faire face à la forclusion de leur hypothèque l'an prochain.

Par comparaison, l'économie canadienne a montré une résilience remarquable. La hausse record des prix du pétrole brut, la baisse record du chômage et la forte demande intérieure exercent des pressions à la hausse sur les salaires et l'inflation. Cette croissance est contrebalancée par la faiblesse de l'économie des États-Unis et par la vigueur du dollar canadien, qui pourrait avoir un effet néfaste sur l'activité économique du centre du Canada. Devant le déplacement du point d'équilibre des risques, la Banque du Canada a remis à plus tard une éventuelle modification des taux d'intérêt.

Ailleurs dans le monde, la Banque d'Angleterre et la Banque centrale européenne, auparavant bellicistes, se sont aussi abstenues de modifier les taux d'intérêt devant l'incertitude économique. Ces deux banques centrales pourraient cependant resserrer leur politique si les marchés se stabilisent. La demande intérieure demeure forte, même si des indicateurs récents laissent présager un certain affaiblissement de la confiance des entreprises et des consommateurs en Europe.

Du fait de la contraction de l'activité économique au Japon au deuxième trimestre, il est moins probable qu'on assiste à un resserrement à court terme de la Banque du Japon. Les banques centrales en Chine et en Inde ont tenté par ailleurs, devant la vigueur prolongée de l'activité économique, de ralentir le rythme de la croissance.

Sur la scène mondiale, il y a risque de ralentissement de la croissance économique. Les turbulences récentes du marché du crédit ont assombri les perspectives pour les économies développées à l'aube de 2008, et les banques centrales en Amérique du Nord sont susceptibles d'assouplir la politique monétaire. Reflétant le malaise généralisé, les rendements des obligations ont chuté abruptement, et nous maintenons donc nos prévisions à un taux de rendement à moyen terme de 4 % à 5 % pour les obligations. Malgré la résilience du marché boursier canadien, soutenu par la flambée des prix du pétrole brut et de l'or, nous demeurons prudents et misons surtout sur les occasions plus attrayantes qu'offrent les marchés d'actions à l'extérieur du Canada. Nous estimons que le dollar canadien est surévalué, et nous nous attendons à ce qu'il baisse lorsque l'économie mondiale ralentira en 2008.

Sommaire

Le sondage Perspectives d'affaires^{MC} réalisé par PwC en 2007 révèle que malgré le ralentissement de l'économie américaine, les sociétés privées canadiennes demeurent optimistes et prospères.

Ces nouvelles sont encourageantes, mais une analyse plus approfondie des données indique que les sociétés les plus performantes sont jeunes, novatrices et prêtes à prendre des risques. Le sondage brosse un tableau préoccupant pour les entreprises qui sont établies depuis longtemps et qui se contentent du statu quo.

Selon nos résultats, les sociétés affichant la croissance la plus rapide sont plus susceptibles d'être en activité depuis moins de 10 ans et moins susceptibles de l'être depuis plus de 20 ans. Les entreprises établies depuis plus de 50 ans sont plus susceptibles de voir leurs profits et leur chiffre d'affaires baisser et d'être plus vulnérables aux pressions de la concurrence.

L'âge de l'entreprise n'est cependant pas le seul facteur qui entre en jeu. Les sociétés dont la rentabilité s'accroît et le chiffre d'affaires augmente de plus de 15 % mentionnent qu'elles prennent part à une gamme étendue d'activités novatrices qui contribuent à leur réussite, notamment la vente ou l'approvisionnement à l'étranger, la pénétration de nouveaux secteurs ou marchés ou le développement de nouveaux produits et la participation d'un pourcentage important de leur personnel à des projets d'innovation. Les données révèlent aussi que les entreprises de plus de 50 ans sont plus susceptibles de déclarer qu'elles « ne sont pas novatrices ».

Pour les entreprises les plus anciennes et celles qui se satisfont du statu quo, les résultats du sondage donnent un signal d'alarme. Les entreprises plus jeunes et plus dynamiques, qu'elles soient canadiennes ou étrangères, sont plus attentives à l'évolution des besoins des clients et à l'augmentation de la part de marché. Cette vitalité leur réussit.

Si les entreprises plus âgées ne peuvent remonter le temps, elles peuvent cependant étudier de plus près les comportements des entreprises particulièrement performantes et évaluer ce qu'elles doivent faire pour insuffler une nouvelle vigueur à leur stratégie. Les chefs d'entreprises, soucieux des pertes que pourraient leur faire subir des projets comportant plus de risques, doivent aussi évaluer les pertes qu'ils pourraient subir s'ils ne changent rien à leur façon de faire.

Dans le présent document, nous résumons les perspectives d'avenir des répondants, nous donnons un aperçu des comportements adoptés au sein des entreprises les plus performantes et nous passons en revue les tactiques qui sont utilisées pour réussir.

Principales tendances

Optimistes face à l'avenir

Les inquiétudes exprimées dans les médias à l'égard d'un repli possible de l'économie, la tempête du crédit hypothécaire à risque aux États-Unis et les pressions exercées sur les marges n'ont pas ébranlé l'optimisme des dirigeants de sociétés privées. Soixante-dix-sept pour cent des sociétés privées canadiennes indiquent qu'elles sont optimistes à l'égard de l'avenir puisqu'elles s'attendent à se porter « beaucoup mieux » ou « un peu mieux » au cours des 12 prochains mois (graphique 1).

Le changement le plus important par rapport aux résultats de l'automne dernier tient au nombre d'Albertains qui ont indiqué qu'ils s'attendaient à ce que leur entreprise « se porte beaucoup mieux » au cours des 12 prochains mois. En 2006, 45 % des répondants avaient donné cette réponse, mais en 2007, le pourcentage chute à 26 %. Le nombre de sociétés qui luttent pour leur survie en Alberta a par ailleurs doublé. Ce changement est un signe de ralentissement du boom économique en Alberta, peut-être en raison de la pénurie de main-d'œuvre et la flambée des prix des matières premières.

Les répondants de l'Ontario, qui sont souvent les premiers à subir des pertes d'emploi dans le secteur de la fabrication et les contrecoups d'un dollar fort, se sont montrés plus optimistes au cours de la dernière année.

Stratégies de croissance

Pour une troisième année d'affilée, les sociétés canadiennes privilégient une stratégie de croissance et d'expansion, et ce, quelles que soient leur taille et la région où elles sont établies. Le résultat total indique que 75 % des entreprises visent la croissance au cours des 12 prochains mois, contre 70 % l'an dernier.

Quelles sont les perspectives de votre entreprise pour les 12 prochains mois?

Tableau 1A : Résultats selon la taille de l'entreprise 2005–2007

Pourcentage de répondants

Réponse	2005		2006		2007	
	<10 M\$	>11 M\$	<10 M\$	>11 M\$	<10 M\$	>11 M\$
Se portera beaucoup mieux qu'aujourd'hui	25	21	36	23	32	20
Se portera un peu mieux qu'aujourd'hui	45	48	49	49	45	57
Sera dans la même situation	22	21	13	21	19	17
Se portera un peu moins bien qu'aujourd'hui	5	9	2	6	3	5
Se portera beaucoup moins bien qu'aujourd'hui	1	0	0	0	1	1

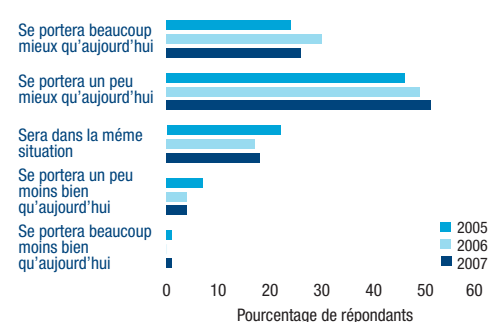
Tableau 1B : Résultats par province 2005–2007

Pourcentage de répondants

Réponse	2005*				2006					2007				
	Ouest	Centre	QC	Marit	BC	AB	ON	QC	Autre	BC	AB	ON	QC	Autre
Se portera beaucoup mieux qu'aujourd'hui	27	23	27	14	24	45	30	25	32	21	26	26	30	29
Se portera un peu mieux qu'aujourd'hui	51	54	33	34	43	39	47	49	57	51	51	54	45	61
Sera dans la même situation	6	17	33	31	18	13	20	21	5	20	16	17	21	7
Se portera un peu moins bien qu'aujourd'hui	5	6	5	17	4	3	3	4	5	7	6	3	2	4
Se portera beaucoup moins bien qu'aujourd'hui	0	0	1	3	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0

*Dans le rapport de 2005, les résultats ont été analysés par région plutôt que par province.

Graphique 1 : Total des résultats 2005–2007



Les sociétés qui se montrent beaucoup plus optimistes sont celles dont le chiffre d'affaires est inférieur ou égal à 10 millions de dollars. En 2006, 61 % des répondants prévoient une croissance du chiffre d'affaires de leur entreprise et une expansion des activités, contre 70 % en 2007. Le nombre d'entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 10 millions de dollars et luttant pour leur survie est également moins élevé.

Défis à venir

Les problèmes de main-d'œuvre dominent encore la liste des difficultés auxquelles les répondants prévoient faire face au cours du prochain exercice, mais là encore, les différences régionales sont importantes. En Alberta, 61 % des répondants ont classé cette question parmi les trois principaux enjeux, en légère baisse par rapport au nombre de répondants qui ont indiqué au cours des 12 derniers mois que cette question était un enjeu (65 %). La répartition des réponses en Ontario est plus uniforme, les problèmes liés à la main-d'œuvre, à la monnaie et à l'économie ayant reçu à peu près le même nombre de réponses.

La concurrence est l'un des trois principaux enjeux des entreprises de toutes les provinces, quelle que soit leur taille. Cet enjeu arrive au premier rang en Ontario, au deuxième au Québec et au troisième en Colombie-Britannique et en Alberta.

Stratégies d'amélioration

Lorsque nous avons demandé si des stratégies étaient prévues pour faire face à ces enjeux, les répondants ont indiqué qu'ils misaient sur l'amélioration des processus et la réduction des coûts. Environ un tiers des entreprises se concentreront également sur l'expansion et les alliances stratégiques, et un cinquième d'entre elles prévoient des activités novatrices et proactives.

Quelle stratégie votre entreprise entend-elle privilégier?

Tableau 2A : Résultats selon la taille de l'entreprise 2005-2007

Pourcentage de répondants

Réponse	2005		2006		2007	
	<10 M\$	>11 M\$	<10 M\$	>11 M\$	<10 M\$	>11 M\$
Croissance et expansion	65	80	61	79	71	79
Consolidation de la position	13	12	13	8	9	9
Survie	18	6	22	10	16	10

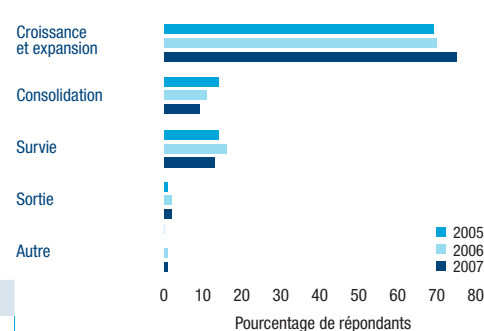
Tableau 2B : Résultats par province 2005-2007

Pourcentage de répondants

Réponse	2005*				2006					2007				
	Ouest	Centre	QC	Marit	BC	AB	ON	QC	Autre	BC	AB	ON	QC	Autre
Croissance et expansion	80	72	57	55	74	85	77	61	55	76	79	81	65	75
Consolidation	11	11	24	14	8	4	38	18	12	9	7	3	15	11
Survie	8	15	17	24	15	5	13	18	29	13	11	10	18	11

*Dans le rapport de 2005, les résultats ont été analysés par région plutôt que par province.

Graphique 2 : Total des résultats 2005 - 2007



Environ un tiers des entreprises se concentreront également sur l'expansion et les alliances stratégiques, et un cinquième d'entre elles prévoient des activités novatrices et proactives.



Quels sont les trois principaux enjeux ou problèmes qui ont influencé votre entreprise au cours des 12 derniers mois?

Tableau 3A : Principaux enjeux par province 2006–2007

Pourcentage de répondants

Réponse	2006					2007				
	BC	AB	ON	QC	Autre	BC	AB	ON	QC	Autre
Concurrence/baisse des prix	30	15	32	44	47	30	15	31	33	29
Recrutement de personnel qualifié/pénurie de main-d'œuvre	44	71	25	31	31	42	65	25	32	46
Contexte économique/réduction de l'activité	12	7	20	29	17	21	18	21	22	7
Profitabilité/marges	29	17	32	22	37	17	15	14	18	18
Valeur de la monnaie/taux de change	23	14	31	25	15	20	7	22	24	21

Graphique 3 : Principaux enjeux au Canada 2005–2007

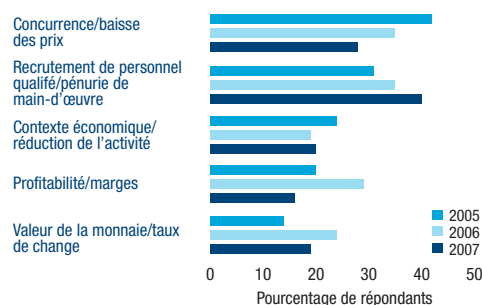
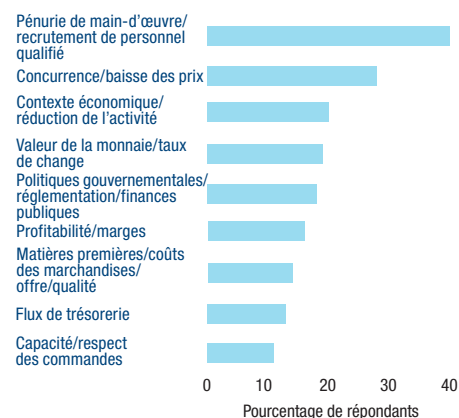


Tableau 3B : Les trois principaux enjeux par province 2006–2007

Pourcentage de répondants

Classement	2006				2007			
	BC	AB	ON	QC	BC	AB	ON	QC
1	Main-d'œuvre	Main-d'œuvre	Concurrence	Concurrence	Main-d'œuvre	Main-d'œuvre	Concurrence	Concurrence
2	Concurrence	Contexte économique	Main-d'œuvre	Main-d'œuvre	Profitabilité	Matières premières	Profitabilité	Main-d'œuvre
3	Contexte économique	Flux de trésorerie	Monnaie	Monnaie	Concurrence	Capacité	Monnaie	Contexte économique

Graphique 4 : Principaux enjeux des entreprises 2007





Quels sont les enjeux qui influenceront votre entreprise cette année?

Tableau 4 : Trois principaux enjeux par province

Pourcentage de répondants

Enjeu	BC	AB	ON	QC	Autre
Roulement du personnel	3	15	3	5	14
Capacité/respect des commandes	7	11	6	11	7
Finance/disponibilité de fonds	7	6	18	8	4
Flux de trésorerie	9	15	14	7	7
Recherche de nouveaux clients	10	9	12	18	4
Matières premières/coûts des marchandises/offre/qualité	12	16	7	16	21
Profitabilité/marges	13	13	19	16	14
Politiques gouvernementales/réglementation/finances publiques	21	16	21	12	14
Valeur de la monnaie/taux de change	28	11	19	22	14
Contexte économique/réduction de l'activité	22	21	28	21	14
Concurrence/baisse des prix	27	18	28	28	32
Pénurie de main-d'œuvre/recrutement de personnel qualifié	43	61	19	32	61

Graphique 5 : Principaux enjeux des entreprises en 2007



Graphique 6 : Principaux enjeux par chiffre d'affaires



Survol des comportements adoptés par les entreprises prospères

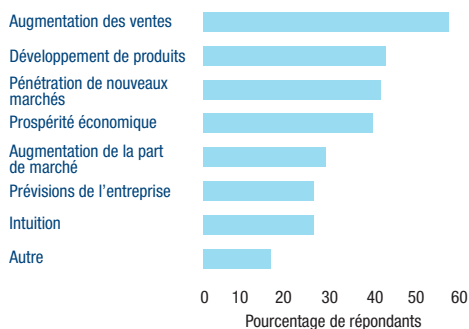
Dans l'ensemble, les dirigeants d'entreprises se montrent encore confiants et un sur trois prévoit une augmentation du chiffre d'affaires supérieure à 15 %.

Pour atteindre cette croissance, les entreprises miseront principalement sur l'amélioration du rendement, la croissance interne et un meilleur ciblage des clients. La majorité des dirigeants mentionnent également la pénétration de marchés ou le développement de produits comme autres moyens d'atteindre la croissance (graphique 7).

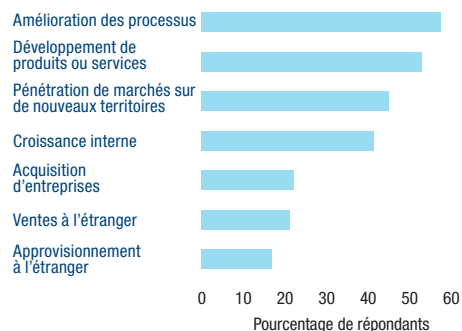
Mais que font les sociétés qui déclarent une profitabilité accrue pour être performantes? Y a-t-il une corrélation entre certaines décisions et certains comportements et l'augmentation du chiffre d'affaires, l'augmentation ou la diminution de la profitabilité, et peut-on dégager un modèle à suivre ou à éviter?

Une analyse plus poussée des données révèle que les indicateurs les plus fortement corrélés entre le succès et la croissance sont les mesures novatrices. Les sociétés dont les profits ont diminué sont moins portées à planifier leur entrée sur de nouveaux marchés, et plus susceptibles de compter sur l'accroissement des ventes et le marketing pour atteindre leurs objectifs de croissance dans les marchés existants. Les entreprises dont les profits stagnent sont moins enclines à vendre à l'étranger, plus susceptibles de se juger « peu novatrices » et de ne tirer aucun revenu des nouveaux produits ou marchés. Ces sociétés misent plutôt sur la croissance de leurs sources actuelles de revenus. Si l'amélioration des processus et la vigueur du marché semblent des voies sûres qui reflètent la prudence, il se pourrait que les pressions de la concurrence mondiale ou un ralentissement de l'économie canadienne viennent assombrir leur avenir. En fait, ne rien faire pourrait bien comporter plus de risques que de sortir des sentiers battus.

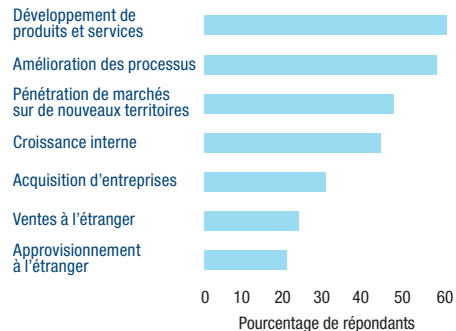
Graphique 7 : Sur quels éléments vous fondez-vous pour prévoir la croissance de votre chiffre d'affaires?



Graphique 8 : Quels éléments ci-dessous font partie de vos stratégies à court terme (cet exercice)?



Graphique 9 : Quels éléments ci-dessous font partie de vos stratégies à moyen terme (trois prochains exercices)?



Par comparaison, les répondants qui indiquent une augmentation de leurs profits année après année accordent une plus grande importance aux nouvelles sources de revenus. Ces entreprises plus prospères sont plus portées à déclarer qu'elles planifient le développement de nouveaux marchés à court et à moyen terme et envisagent les acquisitions d'entreprises comme stratégies de croissance.

Un nouvel examen des données concernant l'augmentation du chiffre d'affaires vient corroborer ce constat. Les entreprises qui affichent la croissance la plus rapide sont nettement plus susceptibles de sortir des sentiers battus et de s'aventurer bien souvent au-delà des frontières canadiennes pour optimiser leur potentiel.

Ces résultats n'ont en soi rien d'étonnant. Les entreprises qui affichent la croissance la plus rapide présentent les caractéristiques suivantes :

- Elles développent de nouveaux produits;
- Elles sont plus susceptibles de tirer une partie importante de leurs revenus de nouveaux produits ou créneaux;
- Elles sont plus susceptibles de prendre de l'expansion à l'étranger, que ce soit pour vendre des produits ou pour s'approvisionner.

Ces sociétés investissent aussi un pourcentage plus important de leur chiffre d'affaires dans les TI et les projets d'innovation, et affectent beaucoup de personnes au développement de produits, ce qui témoigne de l'existence d'une stratégie de croissance à long terme.

On constate aussi sans étonnement que ces répondants ont plus tendance à mentionner que leur entreprise « se portera beaucoup mieux » au cours des 12 prochains mois. Les données viennent confirmer que leur degré de confiance est bien fondé.

Tableau 5 : Répartition des comportements en fonction des profits (diminution, stagnation ou augmentation des profits)

Diminution des profits	Stagnation des profits	Augmentation des profits
Plus susceptibles de miser sur l'accroissement des ventes et le marketing comme stratégie de croissance	Plus susceptibles de ne pas tirer de profit des nouveaux produits	Comptent prendre de l'expansion dans de nouveaux marchés à court et à moyen terme
Moins portés à pénétrer de nouveaux marchés	Plus susceptibles de ne pas tirer de profit des nouveaux marchés	Moins portées à limiter les investissements dans l'innovation ou de ne pas en tirer profit
	Susceptibles d'indiquer qu'elles ne sont pas novatrices	Moins portées à ne pas tirer de profit des nouveaux marchés ou des nouveaux produits
	Moins portées à vendre à l'étranger	Plus susceptibles de miser sur les regroupements d'entreprises comme stratégie de croissance

Tableau 6 : Comportements des entreprises affichant la plus forte croissance—augmentation du chiffre d'affaires supérieure à 15 %

Plus susceptibles d'indiquer :
Elles prennent de l'expansion à l'étranger
Elles vendent à l'étranger
Elles s'approvisionnent à l'étranger
Elles ont des bureaux à l'étranger
Elles sont très novatrices
Important taux de participation du personnel à des projets d'innovation
Plus de 30 % du chiffre d'affaires provient des nouveaux secteurs ou marchés
Plus de 50 % du chiffre d'affaires provient des nouveaux produits
Plus de 16 % du chiffre d'affaires du dernier exercice/prochain exercice consacré à des projets d'innovation
Elles développent de nouveaux produits, font leur entrée sur de nouveaux marchés et vendent à l'étranger dans le cadre de leur stratégie de croissance à court terme
Elles comptent pénétrer de nouveaux marchés et accroître leurs ventes à l'étranger dans le cadre de leur stratégie de croissance à moyen terme
Plus de 10 % du chiffre d'affaires annuel consacré à l'achat de matériel et de solutions informatiques

Que se passe-t-il lorsque nous comparons le comportement des entreprises par rapport à leur âge?

Les entreprises affichant la croissance la plus rapide exercent souvent leurs activités depuis moins de 10 ans et très rarement depuis plus de 20 ans. Par contraste, les entreprises qui exercent leurs activités depuis plus de 50 ans sont plus susceptibles d'afficher une diminution des profits et du chiffre d'affaires et d'indiquer que les pressions exercées par la concurrence posent le plus grand défi. Les entreprises plus âgées sont moins portées à considérer qu'elles font preuve d'innovation et à indiquer qu'elles planifient l'expansion de leurs activités ou l'affectation de beaucoup d'employés au développement de produits.

Ces résultats suggèrent que la croissance des entreprises diminue avec l'âge. Pendant que les jeunes entreprises affichent une vitalité qui leur est propre, les entreprises de la « vieille garde » semblent démontrer plus d'aversion pour le risque, hésiter à essayer de nouvelles tactiques et à se satisfaire du statu quo.

Le début du cycle de vie des sociétés privées canadiennes semble marqué par l'optimisme et la croissance, ce qui donne lieu à une profitabilité accrue et à la pénétration de nouveaux marchés au cours des années 10 à 19. Les entreprises qui sont établies depuis 20 à 49 ans planifient surtout l'acquisition de concurrents, et, dans le cas des entreprises de 50 ans et plus, les profits semblent diminuer. Les données montrent que les sociétés les plus anciennes sont moins novatrices et qu'elles semblent avoir abandonné les tactiques qui leur ont permis de survivre et de croître à leurs débuts.

Quels enseignements pouvons-nous tirer de ce constat? Ces comportements sont probablement attribuables en partie au fait que les entreprises plus anciennes et leurs dirigeants pensent qu'ils ont beaucoup à perdre. Nous sommes cependant d'avis qu'ils ont aussi beaucoup à gagner et qu'en fait, ne rien faire pourrait les exposer à des risques plus importants.

La capacité d'innover du Canada est essentielle. Dans la publication de juillet 2007 du Conference Board du Canada qui s'intitule *How Canada Performs*¹, les auteurs

Tableau 7 Comportements des entreprises selon l'âge

Âge	Probabilité plus grande que la moyenne du groupe de :	Probabilité moins grande que la moyenne du groupe de :
De 0 à 4 ans	Afficher une augmentation du chiffre d'affaires de plus de 15 % Déclarer que leur entreprise se portera « beaucoup mieux » ou « un peu mieux » au prochain exercice Développer de nouveaux produits	
De 5 à 9 ans	Investir dans des projets d'innovation au cours des 12 derniers mois et au cours des 12 prochains mois Afficher une augmentation du chiffre d'affaires de plus de 15 % Déclarer que leur entreprise se portera « un peu mieux » au prochain exercice	
De 10 à 19 ans	Accroître leur profitabilité au cours du présent exercice Prévoir le développement de nouveaux produits et services dans le cadre de la stratégie à court terme	
De 20 à 49 ans	Prévoir des acquisitions dans le cadre des stratégies à court et à moyen terme	
50 ans et plus	Indiquer une baisse de la profitabilité pour l'exercice précédent et pour le prochain exercice Indiquer qu'elles ne sont pas novatrices	Afficher une augmentation du chiffre d'affaires de plus de 15 % Accorder la priorité aux projets d'expansion Compter un grand nombre d'employés participant à des projets de R.-D./innovation

soutiennent qu'il y a un lien très puissant entre l'innovation, la productivité et la prospérité et que les pays qui innover le plus sont également ceux qui sont les plus productifs, les plus compétitifs et, par conséquent, les mieux placés pour réussir.

Les entreprises canadiennes doivent être en mesure d'innover pour demeurer concurrentielles et s'affranchir des contraintes géographiques liées à un marché intérieur relativement restreint. Nos données établissent également un lien entre la prospérité des entreprises et l'adoption de nouvelles pratiques et la recherche de nouvelles sources de revenus.

Mais, qu'est-ce que l'innovation? Rien d'autre que l'action d'apporter des améliorations en faisant adopter une chose nouvelle. La nouveauté peut s'appliquer aux processus, aux produits, aux services et aux marchés commerciaux.

Nous étudierons dans les pages qui suivent les différentes stratégies adoptées par certaines sociétés privées prospères du Canada pour développer de nouvelles sources de revenus. En voici quelques-unes :

- Développement de produits ou de services
- Acquisitions
- Internet
- Recherche d'opportunités à l'échelle mondiale
- Responsabilité sociale

Passer à l'action

L'innovation est à la fois un outil et un inducteur de changement. Nous croyons cependant que sans systèmes intégrés pour définir, saisir et évaluer les aspects matériels et immatériels de l'innovation, les entreprises courent le risque de ne pas réaliser leur plein potentiel. Votre entreprise est-elle prête à faire le nécessaire?

- Pour mener à bien une stratégie d'innovation, les entreprises doivent s'engager à investir les ressources financières et humaines appropriées. Si ce n'est pas fait, le risque d'échec pourrait être important.
- La perspective de réaliser un produit distinct et exclusif pour lequel on peut demander un prix élevé constitue un bon motif pour investir dans l'innovation. L'augmentation des marges bénéficiaires pourrait en effet être au rendez-vous.

Définir, saisir et évaluer les idées

- Imaginez un système qui vous aidera non seulement à définir ce que l'innovation signifie pour votre entreprise, mais également à saisir et surtout à évaluer les idées. Utilisez ensuite ces idées pour établir l'orientation future de votre entreprise. Intégrez l'innovation aux activités quotidiennes de votre entreprise et de votre personnel.
- Mettez les outils et les processus appropriés en place pour soutenir et favoriser les activités novatrices.
- Vérifiez si votre entreprise est admissible aux avantages fiscaux du Programme de la recherche scientifique et du développement expérimental et autres subventions et si vous profitez de tous les incitatifs à l'innovation disponibles.

Rechercher de nouvelles sources de revenus

Les résultats d'un sondage éclair Perspectives d'affaires² réalisé cette année nous indique que 85 % des entreprises comptent accroître leur productivité. Beaucoup d'entreprises parmi les plus prospères se concentreront sur l'innovation et la gestion des processus de développement et de commercialisation des produits.

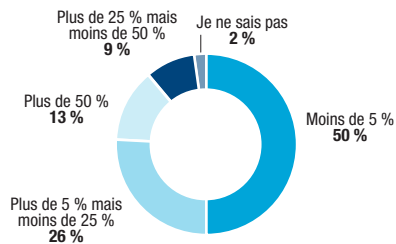
Les percées technologiques entraînent des changements fondamentaux dans l'économie mondiale, et les entreprises voient leur compétitivité sérieusement menacée. Les nouvelles idées, qui proviennent dans la majorité des entreprises d'une personne ou d'un petit groupe, doivent être encouragées. Ce sont les employés qui innovent et qui gèrent le fruit de ces efforts. La moitié des répondants ont indiqué que moins de 5 % des employés participaient au développement de produits et de services et 61 % des répondants ont indiqué qu'ils n'avaient pas de structure de primes pour récompenser les innovations (graphiques 10 et 11). On constate aussi que les entreprises les plus profitables et dont la croissance est la plus rapide sont plus susceptibles de faire participer un grand nombre d'employés à des projets d'innovation.

Comment une culture d'innovation peut-elle être instaurée dans l'entreprise? Comment les idées des employés peuvent-elles être mises à profit au quotidien et à long terme? De plus, comment les entreprises peuvent-elles intégrer une telle culture de l'innovation dans leur fonctionnement?

L'innovation commence par une idée. Le défi consiste cependant à mettre en œuvre cette idée. Celle-ci doit d'abord être traduite en termes concrets : le projet ou le programme doit être défini, le plan d'action et les processus doivent suivre et les liens de responsabilité au sein de la direction doivent être précisés si on veut s'assurer que chaque étape sera réalisée.

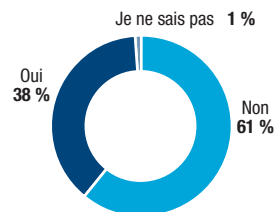
Graphique 10 : Quel pourcentage de votre personnel participe directement au développement de produits ou de services?

Pourcentage de répondants



Graphique 11 : Avez-vous mis en place des mesures pour stimuler l'innovation?

Pourcentage de répondants





L'innovation commence par une idée. Le défi consiste cependant à mettre cette idée en œuvre. Celle-ci doit d'abord être traduite en termes concrets : le projet ou le programme doit être défini, le plan d'action et les processus doivent suivre et les liens de responsabilité au sein de la direction doivent être précisés si on veut s'assurer que chaque étape sera réalisée.

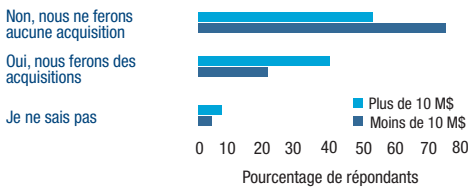
Les acquisitions comme stratégie de croissance

Environ 40 % des répondants ayant un chiffre d'affaires supérieur à 10 millions de dollars envisagent de faire une acquisition au cours des 12 ou 18 prochains mois (graphique 12). Les principales raisons invoquées pour l'adoption d'une telle stratégie sont l'accès à un marché plus vaste et l'obtention d'actifs clés (graphique 14). Ceux qui prévoient une acquisition précisent qu'une entreprise canadienne est visée, ce qui laisse présager une consolidation du marché. Il est aussi intéressant de constater que très peu de sociétés, seulement un pour cent, cherchent à vendre ou à abandonner leurs activités cette année; il y aura donc peu de candidats à la vente, ce qui pourrait entraîner une augmentation des prix ou obliger les entreprises à modifier leurs projets.

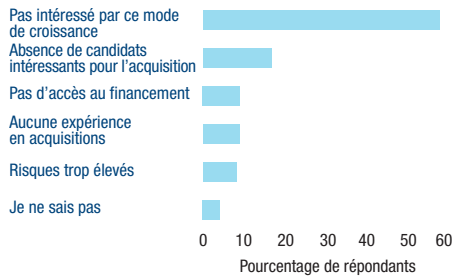
Un nombre important de rapports de recherche indiquent que près de 70 % des fusions ne répondent pas aux attentes.³ Nos répondants s'attendent à des difficultés pendant la négociation de l'entente et l'intégration du personnel (graphique 15). Ces difficultés peuvent être atténuées par une planification soignée du regroupement et en s'assurant que les objectifs et les buts sont établis dès le début et que des mesures tactiques sont prises pour les atteindre.

Les entreprises qui ne prévoient pas d'acquisitions ont surtout invoqué le manque d'intérêt pour cette stratégie plutôt que le manque de financement ou d'expertise (graphique 13).

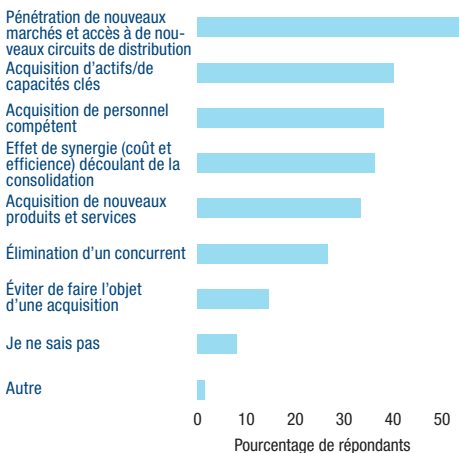
Graphique 12 : Votre entreprise prévoit-elle faire des acquisitions au cours des 12 à 18 prochains mois?



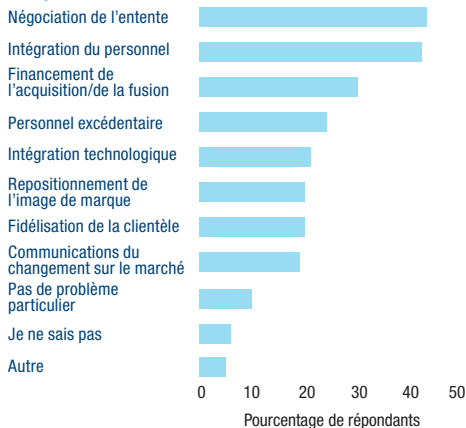
Graphique 13 : Pourquoi votre entreprise n'a-t-elle fait aucune acquisition?



Graphique 14 : Quels sont les éléments qui décrivent le mieux les objectifs stratégiques de l'acquisition?



Graphique 15 : Veuillez préciser les trois principales difficultés que vous prévoyez connaître ou que vous avez connues pendant l'acquisition.



Passer à l'action

La difficulté de négocier une entente

Étant donné la complexité des tâches à accomplir et les risques que représentent une acquisition, personne ne s'étonnera outre mesure d'apprendre que la négociation d'une entente figure bonne première sur la liste des préoccupations de la plupart des répondants qui envisagent d'acquérir une entreprise. Le premier conseil que nous avons à leur donner est de s'assurer qu'ils sont préparés tant mentalement que financièrement.

Avant d'entreprendre réellement la négociation d'une entente, plusieurs points doivent être réglés. Si le travail de préparation a été effectué, votre confiance sera plus grande lorsque vous commencerez à négocier.

Assurez-vous que les activités fondamentales sont prêtes pour le changement. Vous devez pouvoir compter sur un plan stratégique détaillé concernant le mode de fonctionnement de l'entreprise de plus grande envergure qui sera formée. Ce document doit montrer en quoi l'intégration des deux entités permettra de réaliser les avantages attendus. Vous aurez à revoir et à modifier ce plan stratégique régulièrement, mais il vous guidera tout au long du processus.

Une fois qu'une entente est sur la table, il y a très peu de temps pour effectuer la préparation et le contrôle diligent. Il vaut donc mieux prendre le plus d'avance possible.

L'étape suivante consiste à vous assurer que vous avez un bon avocat. Une acquisition est essentiellement un contrat légal, contrat qui doit être inattaquable. Si l'avocat qui s'occupe de vos affaires ne traite pas souvent de dossiers de regroupements d'entreprises, vous auriez peut-être intérêt à consulter un spécialiste. Le risque qu'une entente de plusieurs millions de dollars échoue pour des questions techniques devrait justifier amplement les coûts supplémentaires.

Dans la plupart des cas, il peut être difficile de rassembler les données sur votre cible qui satisfont aux besoins des avocats et de votre équipe de direction avant le début des négociations. La plupart des vendeurs hésitent à fournir de l'information qui pourrait les placer dans une position concurrentielle défavorable tant qu'une lettre d'intention ou qu'un protocole d'entente n'a pas été signé. La lettre d'entente n'est pas un contrat au sens de la loi et ne lie pas les parties sauf en ce qui concerne certains aspects propres aux négociations (confidentialité, calendriers, responsabilité pour le paiement des frais si l'entente n'est pas conclue, etc.).

Pour les acheteurs d'expérience, la lettre d'entente est le laissez-passer vers la prochaine étape : le contrôle diligent. N'hésitez pas à renégocier après la signature de la lettre d'entente, extrayez autant de renseignements que vous le pouvez et n'oubliez pas que c'est vous qui tenez la barre.

Certaines sociétés s'occupent elles-mêmes du contrôle diligent, d'autres font appel à des conseillers indépendants. La décision doit tenir compte de l'expérience et de la disponibilité des employés de l'entreprise. N'oubliez pas que les employés doivent pouvoir se concentrer sur leurs tâches habituelles pendant toutes les étapes de la négociation. Il est essentiel d'assurer la santé de votre entreprise, quelle que soit l'issue des négociations.

Une fois le contrôle diligent préalable effectué, vous devez au moins être en mesure de convenir d'un prix ou d'une fourchette de prix. Le prix devrait se situer entre la valeur que le vendeur veut obtenir et la valeur que vous avez établie. Les valeurs varient selon les secteurs, mais il existe habituellement des multiples repères que votre conseiller financier peut vous aider à utiliser.

Il est toujours difficile et parfois même pénible de négocier des ententes, mais y parvenir permet à l'entreprise de prendre de l'avance pour l'étape qui suit : l'intégration.

Passer à l'action

Le défi que pose l'intégration du personnel

Une mauvaise évaluation des questions liées à la main-d'œuvre explique souvent l'échec des regroupements.⁴

Pour mettre toutes les chances de votre côté et réussir, vous devez comprendre la nature de l'entente et établir les priorités nécessaires en ce qui a trait aux ressources humaines (mettre en œuvre rapidement les mesures de rationalisation des coûts, de production de revenus, et de rétention et de motivation du personnel clé, faire en sorte que les employés ne perdent pas de vue ce qu'ils doivent faire, mobiliser tous les employés à l'égard des besoins de la nouvelle organisation, etc.).

Composer l'équipe de direction de l'organisation issue du regroupement

Au début de l'opération, il y a deux équipes de dirigeants. La plupart du temps, les dirigeants de l'acquéreur demeurent en poste. La sélection des meilleurs leaders au sein des deux entreprises peut générer des revenus. Une telle décision permet également d'assurer la relève.

Sélectionner rapidement ceux qui restent et ceux qui partent

Il faut établir dès le début quels sont les éléments importants dans l'organisation et évaluer dans quelle mesure ils cadrent

avec la nouvelle structure. Il se peut aussi que vous ayez besoin de certains employés pour effectuer la transition, mais que vous ayez à les congédier après; vous devez aussi vous assurer que ceux que vous voulez retenir s'engageront à long terme dans l'entreprise. Ces tâches sont particulièrement délicates, car les compétences requises à longue échéance peuvent être très différentes de celles qui sont nécessaires pour gérer l'intégration.

Cerner les différences culturelles et les éliminer

Les différences culturelles sont souvent ignorées aux premières étapes de l'intégration, ce qui peut donner lieu à de graves problèmes. Les différences peuvent avoir trait à la structure de l'organisation, aux styles de direction, aux objectifs ultimes de l'entreprise. Que les différences culturelles soient évidentes ou non, le fait de dire aux employés que le changement de propriétaire n'aura aucune incidence est une erreur grave. Les pratiques incompatibles doivent être éliminées et les employés qui ne s'adaptent pas, congédiés. Le fait de ne pas communiquer que des changements sont nécessaires ou qu'une nouvelle culture doit être assimilée aura ultimement l'effet inverse que prévu.

Élaborer et mettre en œuvre des stratégies de communication

Cherchez avant tout à établir une communication efficace avec les employés. Mobilisez-les par rapport aux besoins de la nouvelle entité et tenez-les informés. Une stratégie de communication efficace peut éliminer l'incertitude, empêcher la machine à rumeurs de tourner et aider les employés à se concentrer sur leur travail. Pour être adéquate, la communication doit se faire dans les deux sens : les employés doivent recevoir les messages que la direction a préparés à leur intention et la direction doit savoir ce que les employés pensent. La rétroaction est vitale pour s'assurer de l'adhésion et de la participation des employés.

Appliquer les décisions de la première heure

Tous les éléments traités ci-dessus sont essentiels à la réussite d'une opération de regroupement, mais ils ne doivent pas occulter les aspects opérationnels de l'intégration.

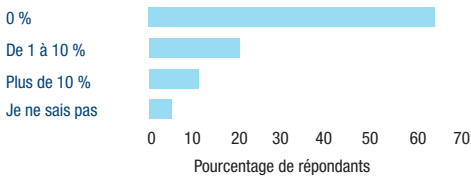
Internet : une occasion ratée?

Dans une proportion de 63 %, les répondants ont indiqué ne tirer aucun revenu de la vente en ligne (graphique 16). De prime abord, cette statistique peut sembler surprenante compte tenu de la popularité d'Internet et de son omniprésence dans le monde des affaires. Nous devons toutefois souligner le fait que la question n'était pas de savoir si les répondants misaient sur l'approvisionnement en ligne ou s'ils utilisaient Internet pour donner des informations sur leurs produits, leur entreprise ou les personnes-ressources, renseignements qui peuvent tous contribuer indirectement au processus de vente.

Il se peut que le pourcentage d'entreprises ayant une présence sur le Web et/ou utilisant des moyens électroniques pour atteindre leurs clients et leurs fournisseurs soit plus élevé ou que certaines entreprises n'ont tout simplement pas besoin d'Internet ou que leurs clients n'utilisent pas ce circuit de distribution.

Cependant, pour la vaste majorité, Internet représente une occasion de se démarquer des concurrents. Bien qu'il ne soit pas toujours pratique pour certaines entreprises de vendre leurs produits en ligne, un grand nombre d'éléments d'un site Web peuvent contribuer directement au processus de vente. Les entreprises pourraient considérer la possibilité d'attirer les clients au moyen d'information de marketing en offrant tous les renseignements possibles sur les produits en ligne ou en présentant des témoignages de clients. Votre site Web peut être très utile dans le processus de vente, que ce dernier soit électronique ou non.

Graphique 16 : Quel est le pourcentage des ventes, s'il y a lieu, qui se font en ligne?



Saisir les occasions sur la scène mondiale

Vendre, s'approvisionner ou conclure des partenariats à l'étranger

Les sociétés les plus performantes sortent des sentiers battus. Elles misent notamment sur de nouveaux marchés ou produits, vendent ou s'approvisionnent à l'étranger et, de façon générale, cherchent à diversifier leurs activités.

Si seulement un dixième des répondants ayant un chiffre d'affaires de plus de 10 millions de dollars ont déclaré que l'externalisation était une priorité pour accroître leur avantage concurrentiel, ils ont été plus nombreux (près du tiers) à prévoir des collaborations ou des alliances stratégiques. Les résultats du sondage indiquent également que plus de 40 % des répondants cherchent à pénétrer de nouveaux marchés dans le cadre de leurs stratégies à court et à moyen terme, tandis que la moitié des entreprises vendent et/ou s'approvisionnent à l'étranger.

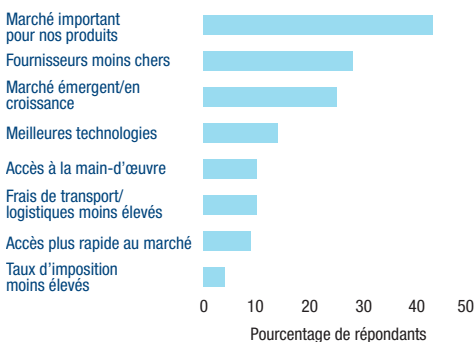
Les répondants ont indiqué que la raison qui les poussait principalement à poursuivre des activités à l'étranger était l'accès à un marché plus vaste pour leurs produits et services. Ce motif a été mentionné par près de la moitié des entreprises ayant un chiffre d'affaires de plus de 10 millions de dollars et par 35 % de celles dont le chiffre d'affaires était inférieur à 10 millions de dollars. Jusqu'à tout récemment, l'externalisation était considérée strictement comme un exercice de réduction des coûts. Les entreprises commencent à comprendre qu'il s'agit d'une occasion d'accélérer la croissance (graphiques 17 et 18).

Les résultats semblent indiquer que les sociétés privées canadiennes, en particulier celles qui affichent une croissance très rapide et qui sont les plus florissantes, misent avantageusement sur les opportunités que représentent les marchés étrangers. De façon plus générale, des initiatives d'approvisionnement à l'étranger bien menées peuvent servir de catalyseurs et stimuler les idées nouvelles, permettre le développement de nouveaux savoir-faire, favoriser la souplesse opérationnelle et, ultimement, aider l'entreprise à prospérer dans une économie mondiale.

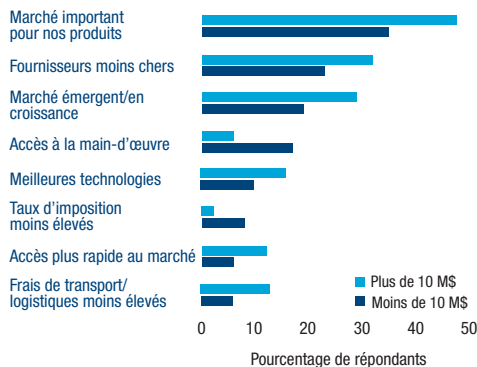
Les marchés étrangers permettent souvent aux entreprises de compenser des ventes plus faibles sur le marché intérieur. De nombreux biens et services canadiens ont du cachet sur les marchés étrangers, en particulier les produits de créneaux spécialisés. Plus un produit est original, mieux il se vendra sur les marchés mondiaux. Il y a un risque à miser uniquement sur le prix de vente des produits pour augmenter le chiffre d'affaires. En effet, plus un produit est courant, plus la concurrence est féroce.

Quels sont les trois plus importants avantages opérationnels/stratégiques visés par vos activités à l'étranger ou dont vous cherchez à tirer le meilleur parti?

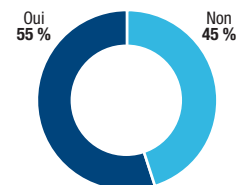
Graphique 17 : Principaux résultats



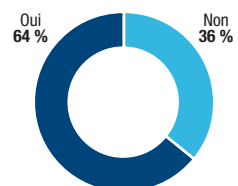
Graphique 18 : Résultats selon le chiffre d'affaires



Graphique 19 : Votre entreprise vend-elle à l'étranger? (chiffre d'affaires de plus de 10 M\$) Pourcentage de répondants



Graphique 20 : Votre entreprise s'approvisionne-t-elle à l'étranger? (chiffre d'affaires de plus de 10 M\$) Pourcentage de répondants



Les différentes sources d'approvisionnement et leur utilité

Il est très difficile de trancher entre les activités qui doivent demeurer à l'interne et les activités dont la gestion peut être confiée à des tiers.

Vous pouvez restructurer, rationaliser, centraliser (ressources partagées), externaliser ou délocaliser ou, encore, opter pour une combinaison de ces diverses options. Le choix sera fonction des interdépendances complexes qui existent au sein de votre entreprise, lesquelles devront être évaluées avec soin pour vérifier si les avantages sont réalisés, si les risques sont atténués et si la réussite est durable.

On recense trois grands types de sources d'approvisionnement :

1. Le partage de ressources s'entend de la concentration des ressources d'une entreprise afin d'assurer une prestation à des unités qui ont les mêmes besoins fonctionnels dans le but d'accroître les économies d'échelle et la satisfaction de la clientèle.
2. L'externalisation s'entend du fait de confier à un fournisseur tiers le mandat d'effectuer un travail qui était auparavant effectué en interne par les employés de l'entreprise.
3. La délocalisation consiste à externaliser une activité à un fournisseur tiers établi dans une autre région géographique, généralement dans un autre pays. Ce terme s'est beaucoup répandu ces derniers temps en raison de la décision prise par des entreprises de faire fabriquer des produits et des pièces d'équipement dans des pays comme la Chine et l'Inde et de délocaliser les services de technologies de l'information et les centres d'appels pour réduire les coûts.

Passer à l'action

Pour toute opération commerciale à risque, vous devez tenir compte d'un grand nombre de facteurs. Afin de prendre les meilleures décisions quant au choix d'un fournisseur, vous devez considérer l'impartition comme une fonction stratégique essentielle et non plus comme une mesure accessoire et tactique.

- Évaluez les options d'externalisation, de délocalisation ou de création d'un centre de ressources à la lumière de votre stratégie commerciale globale.
- Établissez des objectifs et suivez-les de près afin de pouvoir rectifier le tir en cours de route et de les réaliser à long terme.
- Les initiatives qui reposent exclusivement sur des objectifs économiques ne se traduisent pratiquement jamais par les économies recherchées.
- Une fois la décision d'impartir une activité prise, la direction doit encore lui

consacrer une bonne dose de temps et d'attention.

- Une bonne gestion des services, une administration soigneuse du contrat, de saines pratiques de gouvernance et une gestion énergique des risques sont des facteurs de réussite primordiaux.
- Ne négligez pas les questions essentielles (fiscalité, lois et règlements, intégrité des données, régimes de retraite et comptabilité) si vous ne voulez pas courir à la catastrophe.
- Les employés sont essentiels, qu'il s'agisse de trouver et d'affecter les ressources appropriées ou d'assurer une gestion du changement et une communication efficaces.
- La décision porte autant sur ce qui reste dans l'organisation que sur ce qui est imparté.
- Une transition sans heurts est essentielle pour l'établissement d'une culture à long terme et pour la gouvernance.

- Vous demeurez exposé aux risques liés à la réglementation et à la réputation, même si vous impartissez les processus.
- Le changement est inévitable – que prévoyez-vous pour la prochaine étape?

Les projets d'impartition ne doivent pas être pris à la légère. Les décisions concernant l'externalisation, la délocalisation et le partage des ressources sont souvent fondamentales pour votre modèle d'entreprise et pour votre stratégie. Il ne s'agit pas de faire exécuter un quelconque programme d'approvisionnement ou une quelconque stratégie par le responsable des achats. Pour réussir un projet d'impartition, il faut pouvoir compter sur des partenariats fiables et durables et éviter de brûler les étapes.

L'importance des valeurs véhiculées au sein de votre entreprise

Le développement durable et la responsabilité sociale sont des termes en vogue dans l'actualité. La vaste majorité des participants au sondage Perspectives d'affaires^{MC} de cette année connaissent ces termes (graphiques 21 et 22). Ils sont plus de 70 % à faire état de l'intérêt accru des médias, des collectivités et de la plupart de leurs clients et employés à l'égard des questions de développement durable et de responsabilité sociale.

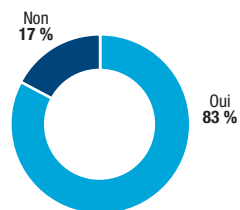
Chacune de ces parties a une incidence directe sur l'un des biens les plus précieux de l'entreprise : sa réputation. La réputation a un caractère unique, car elle n'existe que dans l'esprit des autres. L'entreprise n'a donc aucun contrôle sur elle. Le fait de ne pas gérer certains aspects de l'entreprise sur lesquels on a le contrôle comme les questions liées à l'éthique, à l'environnement et à la collectivité peut nuire à la réputation et se traduire par une diminution de la part de marché et de la valeur de l'entreprise.

Bien que 76 % des dirigeants interrogés reconnaissent l'avantage commercial des pratiques de développement durable, peu d'entre eux leur consacrent du temps ou de l'argent. Seulement un répondant sur trois pense que les coûts du développement durable l'emportent sur ses avantages, et les deux tiers d'entre eux ne prennent aucune mesure pour profiter de ces avantages. En tout, 74 % des entreprises sondées n'avaient désigné aucun responsable des questions liées à la responsabilité sociale et à l'environnement, tandis que seulement 16 % d'entre elles ont mis en œuvre un programme de responsabilité sociale dans la collectivité où elles exercent leurs activités, que 62 % n'ont pas de politique sur le développement durable et que 43 % ne prévoient pas en élaborer une à long terme (graphiques 24 et 25). Les grandes entreprises se montrent plus disposées à intégrer des pratiques de développement durable à leur planification et à leur exploitation, mais de telles pratiques demeurent le fait de quelques rares sociétés visionnaires.

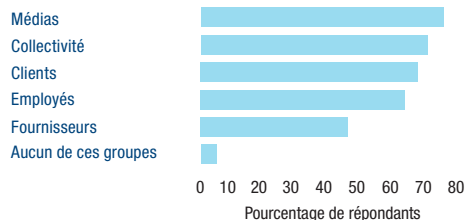
Certaines entreprises semblent encore avoir du mal à envisager la performance environnementale comme une nécessité vitale plutôt que comme un « extra ».

Graphique 21 : Connaissez-vous les termes « développement durable » et « responsabilité sociale des entreprises »?

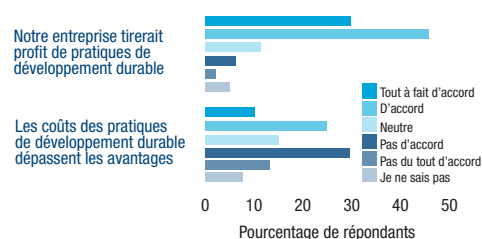
Pourcentage de répondants



Graphique 22 : Parmi les groupes suivants, quels sont ceux qui semblent témoigner d'un intérêt croissant pour les questions liées à l'environnement?

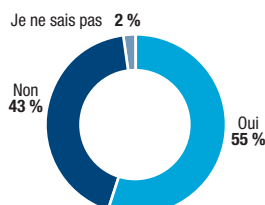


Graphique 23 : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants?



Graphique 24 : La planification stratégique à long terme de l'entreprise tient-elle compte des questions liées au développement durable et à la responsabilité sociale?

Pourcentage de répondants



Le constat le plus intéressant est probablement le fait que 41 % des répondants pensent que les changements climatiques n'auront jamais d'influence sur leur entreprise (graphique 26). Nous suggérons à ces entreprises de revoir leurs activités et d'évaluer non pas si elles seront touchées ou non, mais bien à quel moment et comment elles le seront.

Quelle que soit la taille des entreprises, la bonne gouvernance et la saine gestion prescrivent une évaluation exhaustive et approfondie de tous les risques d'entreprise possibles.

Tant les risques que les opportunités associés aux changements climatiques auront tendance à s'amplifier plutôt qu'à s'atténuer. Les dommages aux biens et aux infrastructures découlant de conditions météorologiques extrêmes et modifiées, l'incidence sur les transports, les coûts d'observation de la réglementation et le déplacement de la demande de produits et services pourraient transformer le paysage concurrentiel.

En raison de leur réticence à composer avec l'environnement, les entreprises cèdent un avantage concurrentiel et perdent des marchés. Leurs fournisseurs, leurs partenaires et leurs clients s'aligneront avec des sociétés plus progressives qui ont saisi des opportunités de commercialisation générées par une meilleure performance environnementale.

Nous commençons à constater que les entreprises subissent des pressions croissantes à l'égard de la performance environnementale. Cela présente à la fois des opportunités et des risques. Les entreprises qui ont commencé tôt à prendre leurs responsabilités sur le plan de l'environnement pourraient constituer le prochain avantage concurrentiel du Canada dans de nouveaux secteurs. Une évaluation des principales menaces environnementales et des principaux inducteurs de changement vous aidera à traiter non seulement des risques et à satisfaire aux obligations en matière de gestion des risques, mais également à cerner les lacunes de l'entreprise sur le plan de l'efficacité, des coûts sous-jacents, des besoins de financement et les possibilités offertes par de nouveaux marchés.

L'enjeu pour les entreprises consiste à tourner cette situation à leur avantage.

Passer à l'action

Évaluez votre performance

Faites exécuter une vérification complète de la performance environnementale de votre entreprise du point de vue des autorités de réglementation, des clients, du marché et des partenaires de l'entreprise. La vérification doit établir les menaces et les opportunités dans chaque secteur et proposer des mesures.

Désignez un responsable du processus

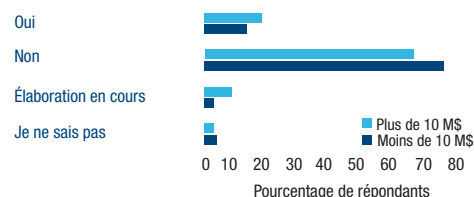
Approuvez tout projet de transformation, et répartissez le financement. Désignez

les membres de la haute direction qui seront responsables des projets dans les secteurs touchés. Tenez régulièrement des réunions afin d'informer l'équipe de direction des progrès réalisés.

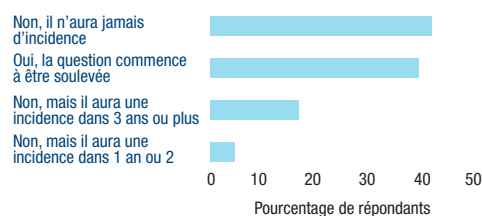
Tenez la direction informée

Confiez à un membre de la direction le soin d'établir un processus pour informer l'équipe dirigeante des modifications apportées aux politiques et aux règlements concernant l'environnement qui ont une incidence significative sur les activités.

Graphique 25 : Avez-vous mis sur pied un programme concret pour démontrer votre responsabilité sociale à la collectivité?



Graphique 26 : Le changement climatique risque-t-il d'avoir une incidence sur votre entreprise?



Soixante et onze pour cent des sociétés sondées sont des entreprises familiales ou indépendantes. Toutes sont des sociétés privées.



Méthodologie et données démographiques

Le troisième sondage annuel Perspectives d'affaires^{MC} porte sur les questions qui touchent les sociétés privées canadiennes. En juin et en juillet 2007, 420 participants des différentes régions du Canada ont répondu au sondage. Les dirigeants d'entreprises de tailles diverses, exerçant leurs activités dans une vaste gamme de secteurs et dans diverses régions, ont été interrogés sur leurs stratégies de croissance. Les questions traitées ont été sélectionnées en fonction des renseignements que nous ont fournis les dirigeants des sociétés privées dans le cadre des discussions de notre forum des chefs de la direction.

L'échantillon du sondage est principalement composé de répondants de quatre provinces — la Colombie-Britannique, l'Alberta, l'Ontario et le Québec. Les participants des autres régions du Canada ont été regroupés aux fins de la présentation.

Les écarts les plus significatifs entre les réponses étaient attribuables à la taille de l'entreprise ou à son emplacement. Les résultats ont par conséquent été compilés en fonction de ce fait. Les autres modes de compilation, s'il en est, seront mentionnés dans le texte.

Données démographiques sur les participants

Les participants reflètent une grande diversité de revenus, de régions et de secteurs d'activité.

Revenus

54 % des entreprises participantes ont déclaré des revenus de moins de 10 millions de dollars et 46 % d'entre elles, des revenus de plus de 10 millions de dollars pour le dernier exercice.

Employés

54 % des entreprises interrogées comptent moins de 50 employés et 46 % d'entre elles en comptent plus de 50.

Historique

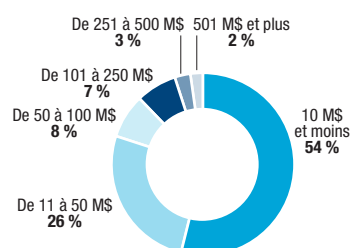
Parmi les entreprises visées par le sondage, 52 % exercent leurs activités depuis au moins 20 ans et 17 %, depuis plus de 50 ans.

Propriété

71 % des sociétés sondées sont des entreprises familiales ou indépendantes. Toutes sont des sociétés privées.

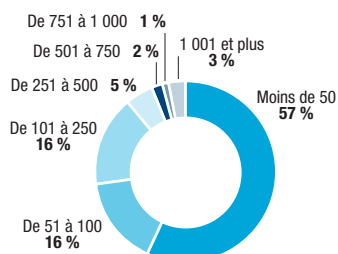
Graphique 27 : Produits

Pourcentage de répondants



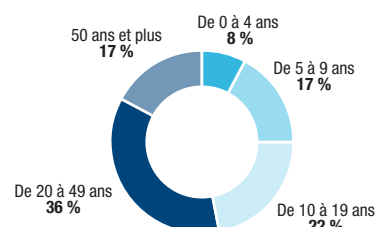
Graphique 28 : Nombre d'employés

Pourcentage de répondants



Graphique 29 : Années d'activité

Pourcentage de répondants



Conclusion

Les résultats du sondage Perspectives d'affaires^{MC} de 2007 montrent que les sociétés privées canadiennes sont optimistes et prospères. Les données révèlent aussi qu'elles réussissent mieux quand elles sont prêtes à prendre des risques calculés et à optimiser les occasions qui s'offrent à elle.

Les sociétés privées doivent miser sur leurs propres ressources en matière d'innovation et se concentrer sur les nouveaux marchés dans d'autres régions géographiques ou proposer de nouveaux produits ou services.

Pour atteindre la croissance la plus rapide à moyen et à long terme, les entreprises devront chercher de nouvelles sources de revenus.

Elles trouveront souvent les meilleures opportunités à l'étranger. De nombreuses sociétés canadiennes se concentrent sur l'exportation de leurs produits et services vers les États-Unis, mais devant le ralentissement de l'économie de ce côté de la frontière, les sociétés ont tout intérêt à élargir leurs marchés.

Les sociétés canadiennes qui entendent livrer concurrence et réussir dans un marché mondialisé devront se doter d'une stratégie à long terme axée sur la pénétration de marchés et le renouvellement des sources de revenus.

Le défi est de taille pour beaucoup de sociétés privées. Elles devront en effet rechercher de nouvelles sources de revenus dans une optique de développement durable pour dynamiser et renforcer notre économie et conserver les ressources mondiales pour les générations futures.

Autres publications Perspectives d'affaires^{MC}

Vous pouvez consulter les rapports Perspectives d'affaires^{MC} et les résultats des sondages éclair précédents sur la fidélisation du personnel, la productivité et la création de valeur pour la relève sur notre site Web, à l'adresse www.pwc.com/ca/perspectivesdaffaires.

Notes

1. How Canada Performs: A report card on Canada, Conference Board du Canada, juin 2007
2. Sondage éclair Perspectives d'affaires^{MC} sur l'amélioration de la performance des sociétés privées, PricewaterhouseCoopers, mai 2007
3. M&A Survey, PricewaterhouseCoopers États-Unis, 2002
4. HR Innovation – Resolving post deal HR challenges: the critical first 100 days post announcement, PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l., 2007

Nous pouvons aider. Parlons-en!

Leader national des SSP

Eric Andrew
604-806-7500
PricewaterhouseCoopers Place
250 Howe St. – 7th Floor
Vancouver (Colombie-Britannique)
V6C 3S7

Calgary

Ian Gunn
403-509-7543
Petro Canada Centre, Suite 3100
111 5th Avenue SW
Calgary (Alberta) T2P 5L3

Edmonton

Dan Block
780-441-6838
Toronto Dominion Tower
Edmonton City Centre
Suite 1501, 10088 102nd Avenue NW
Edmonton (Alberta) T5J 2Z1

Fraser Valley

Rod Johnston
604-806-7054
10190 152 A Street
3rd Floor
Surrey (Colombie-Britannique) V3R 1J7

Halifax

Michael Anaka
902-491-7442
1809 Barrington Street, Suite 600
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3K8

Hamilton

Jason Safar
905-972-4118
21 King St West, Main Floor
Hamilton (Ontario) L8P 4W7

Kitchener-Waterloo

Glen Dyrda
519-570-5715
Canada Trust Place
95 King Street South
Bureau 201
Waterloo (Ontario) N2J 5A2

London

Kerry Gerber
519-640-7902
465 Richmond Street
Suite 300
London (Ontario) N6P 5P4

Mississauga

Don Edmonds
905-949-7363
Mississauga Executive Centre
1 Robert Speck Parkway
Suite 1100
Mississauga (Ontario) L4Z 3M3

Montréal

Yves Bonin
514-205-5220
1250, boul. René-Lévesque Ouest
Bureau 2800
Montréal (Québec) H3B 2G4

Ottawa

Cliff Taylor
613-755-4347
99, rue Bank, bureau 700
Ottawa (Ontario) K1P 1K6

Québec

Thomas Bouchard
418-691-2448
Place de la Cité
Tour Cominar, bureau 1700
2640, boulevard Laurier
Québec (Québec) G1V 5C2

Saint-Jean

Simon Kent
506-653-9400
Brunswick House, bureau 300
44 Chipman Hill
Saint-Jean (Nouveau-Brunswick) E2L 4B9

Saskatoon

Monte Gorchinski
306-668-5963
The Princeton Tower
123 2nd Ave South, Suite 200
Saskatoon (Saskatchewan) S7K 7E6

St. John's

Ron Walsh
709-722-1040
Atlantic Place
215 Water Street, Suite 803
St John's (Terre-Neuve) A1C 6C9

Sydney

Rita Anderson
902-564-1472
500 George St, Suite 220
Sydney (Nouvelle-Écosse) B1P 1K6

Toronto

Israel Mida
416-869-8719
North American Life Building
Suite 1900, 5700 Yonge St
Toronto (Ontario) M2M 4K7

Truro

Nancy Frame
902-895-1641
710 Prince Street
Truro (Nouvelle-Écosse) B2N 5E5

Vancouver

Tahir Ayub
604-806-7502
PricewaterhouseCoopers Place
250 Howe St – 7th Floor
Vancouver (Colombie-Britannique)
V6C 3S7

Windsor

Debbie Meloche
519-985-8910
245 Ouellette Ave, 3rd Floor
Windsor (Ontario) N9A 7J4

Winnipeg

Tony Catanese
204-926-2419
Richardson Building
1 Lombard Place, Suite 2300
Winnipeg (Manitoba) R3B 0X6

Le programme Perspectives d'affaires^{MC}

Le programme Perspectives d'affaires^{MC} de PricewaterhouseCoopers est conçu exclusivement pour aider les sociétés privées canadiennes comme la vôtre à définir leur stratégie d'entreprise, à évaluer les risques et les opportunités et à mobiliser les ressources pour atteindre leurs buts. Le rapport d'enquête Perspectives d'affaires^{MC} présente une analyse des opinions exprimées par des centaines de dirigeants d'entreprises canadiennes de toutes tailles et de secteurs d'activité variés. Les personnes qui ont participé au sondage reçoivent un rapport comparatif personnalisé qui présente leurs réponses en regard des résultats des entreprises similaires. Les participants peuvent également bénéficier de l'expertise et des conseils de PwC sur les meilleures pratiques afin de déceler les possibilités d'amélioration.

De nombreux répondants au sondage annuel participent également aux forums des chefs de la direction organisés dans toutes les régions du Canada. Ces forums, qui constituent d'excellentes occasions de réseautage, permettent de discuter avec des personnes qui sont concernées par les mêmes enjeux. La plupart des répondants participent à nos sondages éclair sur des questions d'actualité et tous peuvent participer à des séances de travail dirigées.

Le programme Perspectives d'affaires^{MC} de PricewaterhouseCoopers fournit aux propriétaires et aux dirigeants de sociétés privées canadiennes une excellente occasion de comparer les performances de leur entreprise et d'établir des contacts. Nous vous invitons à nous envoyer un courriel à business.insights@ca.pwc.com ou à visiter notre site Web pour obtenir de plus amples renseignements sur le programme.

Si vous désirez discuter de votre situation particulière avec un de nos professionnels, veuillez transmettre un courriel à l'adresse suivante : business.insights@ca.pwc.com ou appeler le conseiller de votre région (voir page précédente).

PricewaterhouseCoopers appuie les politiques de gestion environnementale, notamment en matière d'approvisionnement et d'utilisation du papier, qui permettent d'assurer la protection et le renouvellement des forêts et des autres ressources naturelles.

Nous instaurons actuellement des politiques et des procédures pour gérer l'approvisionnement et l'utilisation du papier au sein du cabinet, promouvoir un usage responsable des ressources naturelles et soutenir les initiatives environnementales de nos fournisseurs.

Le présent document¹ est imprimé sur du papier Rolland Opaque30 200M non couché de style « texte et couverture » composé à 30 % de fibres recyclées postconsommation.



1. Les précisions relatives à l'impression concernent le document original.

© PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l., 2007. Tous droits réservés. « PricewaterhouseCoopers » s'entend de PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l., société à responsabilité limitée de l'Ontario ou, selon le contexte, du réseau mondial de PricewaterhouseCoopers ou d'autres sociétés membres du réseau, chacune étant une entité distincte et indépendante sur le plan juridique. *penserinteractif est une marque de commerce déposée de PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l.