

# \_\_ Retour à la réalité

## Sommaire

Sondage Perspectives d'affaires<sup>MC</sup> 2009  
auprès des sociétés privées canadiennes



# Bienvenue!

Le présent document résume les principaux résultats du cinquième sondage annuel Perspectives d'affaires<sup>MC</sup> que PricewaterhouseCoopers (PwC) a mené auprès des sociétés privées canadiennes. Depuis le sondage de l'an dernier, les sociétés privées ont dû composer avec un niveau d'incertitude un peu trop élevé au goût de certains. Même si l'année n'a pas été facile (c'est le moins qu'on puisse dire!), je n'ai pas été surpris de voir que dans l'ensemble, les sociétés privées canadiennes s'étaient mieux tirées d'affaire que prévu.

J'ai été heureux de constater que bien des sociétés privées avaient profité de la récession pour se ramener à la réalité : elles ont pris du recul pour envisager leur entreprise dans son ensemble et, dans bien des cas, revenir aux principes de base. Du coup, beaucoup d'entre elles ont pu saisir les occasions créées par le ralentissement économique.

Au cours de l'année qui vient, les sociétés privées canadiennes devront rehausser leur jeu d'un cran et cultiver leur esprit d'innovation. Ayant tiré de bonnes leçons de leur retour à la réalité, elles sauront relever le défi avec brio, j'en suis convaincu!



Eric Andrew  
Leader national  
Services aux sociétés privées  
PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l.

*Eric Andrew*

## Sommaire

**Le sondage Perspectives d'affaires de 2009, réalisé en mai et en juin 2009, montre que la conjoncture de la dernière année a ramené les sociétés privées canadiennes à la réalité.**

Après le ralentissement économique prolongé, bien des dirigeants d'entreprises privées au Canada se sont retrouvés en situation de récession pour la première fois. Cette période n'a pas été facile pour les sociétés privées canadiennes; elles ont toutefois été nombreuses à déployer tous les efforts nécessaires pour survivre à la crise et saisir les occasions qui se présentaient.

Les sociétés dominantes sont revenues aux principes de base : elles ont profité de cette conjoncture pour reprendre leur souffle, évaluer leurs façons de faire, mettre de l'ordre dans leur organisation et réaliser des gains d'efficacité. Pour ce faire, elles ont privilégié l'amélioration du rendement, la réduction des coûts et l'innovation.

Selon les répondants, le contexte économique, la concurrence, la recherche de nouveaux clients et la rentabilité sont les défis les plus pressants que les sociétés privées devront relever au cours des 12 prochains mois. Pour assurer leur compétitivité et leur réussite, elles devront se défaire de leurs vieilles habitudes et se tourner davantage vers l'avenir en adoptant une approche plus stratégique avec leurs clients importants, leurs fournisseurs et les personnes clés de leurs organisations.

# Principales tendances



\_\_58 % des répondants prévoient encore des plans de croissance et d'expansion pour l'année qui vient.

**Les données de cette année montrent que les dirigeants des sociétés privées au Canada ont profité du ralentissement économique pour se réorganiser et revenir aux principes de base. Si bien des entreprises ont ressenti les effets de la récession, la plupart d'entre elles ont non seulement survécu, mais sont restées en mode croissance.**

Le niveau de confiance des sociétés privées a grimpé depuis le mois d'octobre, puisque près de 60 % des répondants entendent privilégier une stratégie de croissance et d'expansion pour l'année qui vient. Pour y parvenir, les répondants de tout le pays miseront sur l'augmentation des ventes et du marketing (82 %), sur l'augmentation de leur part de marché (75 %) et sur le développement de produits et la pénétration de nouveaux marchés (72 %). Seuls 18 % d'entre eux comptent sur la prospérité économique pour réaliser leurs objectifs.

Comment les sociétés privées canadiennes se sont-elles tirées d'affaire?

- En Colombie-Britannique, le nombre de sociétés sondées qui disent être en mode de survie est passé de 6 % en juillet 2008 à 20 % en 2009.
- En Alberta, ce nombre a bondi de 4 % à 32 %.
- En Ontario, là où le ralentissement économique a frappé le plus fort, le pourcentage de sociétés en mode de survie est passé de 15 % l'an dernier à 27 % cette année.
- Au Québec, province qui a échappé aux pires effets de la récession, le nombre n'a subi qu'une très légère augmentation : il est passé de 21 % en 2008 à 22 % en 2009.

Les sociétés utilisent leurs ressources pour lutter contre la récession et trouver des occasions de croissance post-récession. Un pourcentage élevé des sociétés sondées ont profité du ralentissement pour gagner en efficacité et exploiter leurs points forts en se recentrant sur leurs activités de base.

Si les leçons de réalisme données par la récession sont évidentes, il n'en demeure pas moins que lorsque la récession a frappé, la grande majorité des sociétés privées qui ont participé au sondage 2009 étaient des entreprises bien capitalisées, peu endettées, aguerries et capables de résister à une correction boursière.

# La psychose du gel du crédit

Ces 12 derniers mois, la crise du crédit et le gel des prêts ont fait la manchette dans le monde entier. Les résultats du sondage de cette année montrent pourtant une réalité différente dans l'ensemble des domaines d'activité et du pays : la majorité des dirigeants d'entreprises privées ont dit n'avoir eu aucune difficulté à se procurer des capitaux.

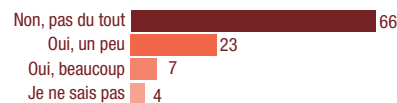
**Les plans d'affaires de 2009 ont-ils été compromis par l'accès limité au financement?**

Pourcentage de répondants



**Les banques ont-elles resserré leurs clauses restrictives au cours des six derniers mois?**

Pourcentage de répondants



\_\_Les sociétés dominantes s'emploient à maintenir des liens étroits avec leurs banques, qui reviennent à des pratiques plus conservatrices en matière d'octroi de prêts.

## Retour aux principes de base

La récession a forcé bien des sociétés privées au Canada à prendre conscience de deux réalités : chaque économie a ses cycles et tout ce qui monte finit par retomber.

La récession a sonné l'heure de l'introspection pour les sociétés dominantes. La majorité des sociétés sondées ont profité de cette conjoncture pour reprendre leur souffle, évaluer leurs façons de faire, mettre de l'ordre dans leur organisation et réaliser des gains d'efficacité.

62 % des répondants accordent la priorité à la réduction des coûts d'exploitation.

\_\_Les sociétés dominantes sont résilientes et souples – elles peuvent réduire ou augmenter leurs activités au rythme des fluctuations de l'économie.

### Éléments envisagés dans la stratégie à moyen terme

Pourcentage de répondants

#### Échelle nationale

Réduction des coûts d'exploitation	62
Amélioration des processus	61
Meilleur ciblage de la clientèle	60
Perfectionnement du personnel	58
Maximisation du rendement des investissements	57

#### Ontario

Réduction des coûts d'exploitation	65
Meilleur ciblage de la clientèle	63
Maximisation du rendement des investissements	60
Amélioration des processus	55
Perfectionnement du personnel	53

#### Colombie-Britannique

Réduction des coûts d'exploitation	58
Perfectionnement du personnel	55
Meilleur ciblage de la clientèle	53
Maximisation du rendement des investissements	53
Amélioration des processus	51

#### Québec

Amélioration des processus	63
Rétention du personnel	60
Meilleur ciblage de la clientèle	58
Collaboration/alliances stratégiques	56
Réduction des coûts d'exploitation	55

#### Alberta

Meilleur ciblage de la clientèle	61
Amélioration des processus	58
Perfectionnement du personnel	57
Rétention du personnel	53
Réduction des coûts d'exploitation	52

# Une nouvelle approche dans la course aux talents

Les sociétés dominantes cherchent activement les meilleurs talents à intégrer à leurs équipes clés.

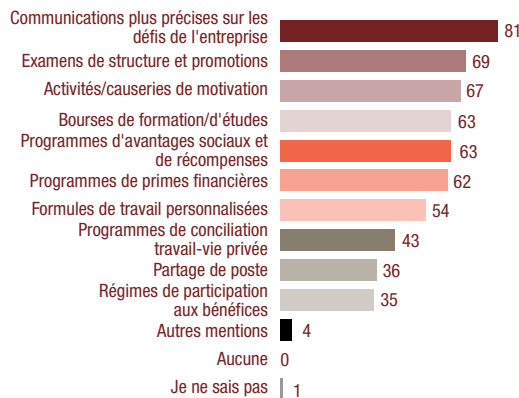
**Pour la première fois en trois ans, la main-d'œuvre ne figure pas parmi les trois grandes priorités des sociétés privées canadiennes pour les 12 derniers mois ni pour les 12 prochains.**

Les résultats du sondage 2009 nous indiquent que, récession oblige, les sociétés ont accordé davantage d'attention à la réduction des coûts qu'à la course aux talents. Mais ce n'est que partie remise. Les sociétés dominantes adoptent une approche proactive pour combler leurs besoins en main-d'œuvre en prévision de la période postrécession et mobiliser leurs employés les plus performants.

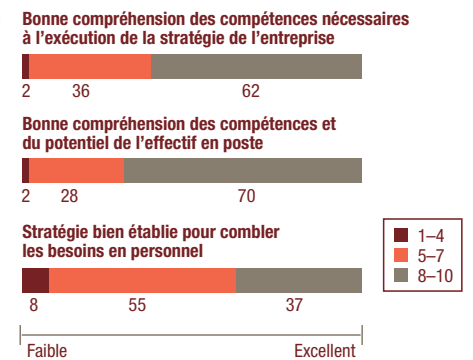
63 % des sociétés qui visent à améliorer la mobilisation du personnel investissent dans la formation et la technologie.

Quand on leur demande d'évaluer leur entreprise sur l'existence d'une stratégie bien établie pour combler les besoins en personnel, seulement 37 % des répondants lui accordent une note de 8 à 10, la note 10 correspondant à la cote « Excellent ».

**Stratégies pour améliorer la mobilisation du personnel**  
Pourcentage de répondants



**Évaluation de l'entreprise en matière de gestion des talents**  
Pourcentage de répondants



# L'importance de l'innovation



**Les réponses aux questions sur l'innovation montrent que la plupart des sociétés privées canadiennes comprennent que l'innovation peut prendre plusieurs formes et concerne tout le monde. Elles prennent des mesures pour favoriser l'innovation dans leur entreprise, mais investissent-elles assez d'argent? Au moment de la reprise économique, l'innovation prendra encore plus d'importance.**

Pour 84 % des répondants, la principale stratégie consiste à prendre en compte les suggestions du personnel.

Seulement 26 % des répondants considèrent l'augmentation de la RD et de l'innovation comme une de leurs grandes priorités dans l'amélioration de leur compétitivité.

\_\_ Dans la version intégrale du rapport Perspectives d'affaires, les chefs de la direction de différentes sociétés privées canadiennes, dont Les Aliments McCain Limitée, Banff Caribou Properties et OpenRoad Auto Group, partagent leurs vues sur l'innovation.

## Stratégies utilisées pour favoriser l'innovation dans l'entreprise

Pourcentage de répondants



## Grandes priorités dans l'amélioration du rendement de l'entreprise par rapport à la concurrence

Pourcentage de répondants



# Leçons à retenir

**Les sociétés privées disent avoir saisi les occasions créées par la récession, la principale étant la possibilité d'exercer un contrôle serré sur les coûts. Les sociétés qui n'avaient jamais vécu de récession auparavant ont compris qu'elles devaient bien gérer le rythme de croissance, maintenir l'efficacité des processus et éviter de s'éparpiller; ce sont des leçons qu'elles ne sont pas près d'oublier.**

Les résultats de cette année semblent indiquer que les sociétés privées canadiennes se sont attaquées de front aux problèmes à court terme en saisissant les occasions à court terme. Cependant, ils montrent aussi qu'elles n'ont pas placé cette démarche dans une perspective à long terme.

Seulement 40 % des répondants achètent du nouveau matériel, 28 % font des acquisitions stratégiques et 50 % améliorent leur trésorerie pour pouvoir saisir les occasions futures.

## Occasions créées par la récession

Pourcentage de répondants

### Échelle nationale

Exercer un contrôle serré sur les coûts	86
Renforcer les relations avec les clients	84
Trouver de nouveaux marchés	74
Renforcer les compétences de base	70
Identifier les meilleurs clients et leur accorder la priorité	69

### Colombie-Britannique

Exercer un contrôle serré sur les coûts	90
Renforcer les relations avec les clients	81
Trouver de nouveaux marchés	69
Renforcer les compétences de base	68
Identifier les meilleurs clients et leur accorder la priorité	67

### Alberta

Exercer un contrôle serré sur les coûts	81
Renforcer les relations avec les clients	79
Renforcer la marque	73
Identifier les meilleurs clients et leur accorder la priorité	68
Renforcer les compétences de base	67

### Ontario

Exercer un contrôle serré sur les coûts	83
Renforcer les relations avec les clients	81
Identifier les meilleurs clients et leur accorder la priorité	74
Trouver de nouveaux marchés	70
Renforcer les compétences de base	68

### Québec

Trouver de nouveaux marchés	88
Renforcer les relations avec les clients	86
Exercer un contrôle serré sur les coûts	83
Renforcer les compétences de base	69
Renforcer la marque	68

# Fin de la récession en vue?

**Au moment du sondage, les manchettes commençaient tout juste à parler de signes de reprise. Les dirigeants des sociétés privées canadiennes montrent le même optimisme.**

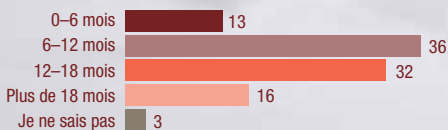
40 % des répondants pensent que l'économie sortira de la récession dans un délai de 6 à 12 mois (à partir de mai ou de juin 2009).

## Délai prévu avant que l'économie ne sorte de la récession

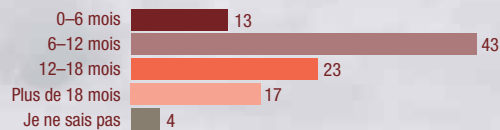
(Sondage mené en mai et juin 2009)

Pourcentage de répondants

### Colombie-Britannique



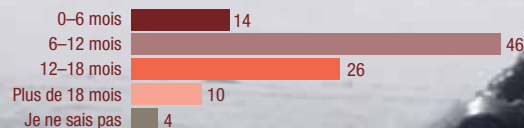
### Ontario



### Alberta



### Québec



# Perspectives

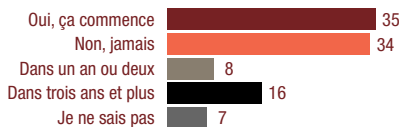
**Les dirigeants sondés pensent que le contexte économique, la concurrence, la recherche de nouveaux clients et la rentabilité seront leurs défis les plus pressants au cours des 12 prochains mois. La question des changements climatiques a été reléguée au second plan compte tenu du contexte économique, mais il faudra s'en occuper tôt ou tard.**

53 % des répondants classent le contexte économique comme l'un des trois principaux enjeux qui auront une incidence sur leur entreprise au cours de la prochaine année.

Seulement 59 % des répondants pensent que les changements climatiques ont ou auront une incidence sur leur entreprise.

## Est-ce que les changements climatiques auront une incidence sur votre entreprise?

Pourcentage de répondants



## Principaux enjeux qui auront une incidence sur votre entreprise au cours de la prochaine année

Pourcentage de répondants

Échelle nationale	
Contexte économique	53
Concurrence	33
Recherche de nouveaux clients	31
Profitabilité	31

---

Colombie-Britannique	
Contexte économique	64
Profitabilité	44
Recherche de nouveaux clients	33

---

Alberta	
Contexte économique	61
Concurrence	39
Profitabilité	32

---

Ontario	
Contexte économique	56
Recherche de nouveaux clients	35
Profitabilité	34

---

Québec	
Contexte économique	42
Concurrence	33
Taux de change	32

\_\_Les sociétés dominantes savent que leur personnel est le principal moteur de l'innovation.

## Conclusion

**La récession de cette année a servi une leçon de réalisme aux sociétés privées canadiennes et à la population canadienne en général. La récession s'est installée après une période de croissance soutenue, semant la peur dans bien des sociétés. Les sociétés peu habituées à gérer des cycles économiques ont pensé que le ralentissement ne finirait jamais, tout comme elles avaient pensé que la croissance ne finirait jamais.**

La récession a permis aux sociétés de réduire leurs dépenses et d'évaluer leurs activités avec un regard neuf, ce qui aura des retombées positives à long terme. Les sociétés essaient d'adopter une approche plus stratégique avec leurs clients importants, leurs fournisseurs et les personnes clés de leur organisation. Elles se sont recentrées et c'est là une importante conséquence indirecte de la conjoncture des 12 à 18 derniers mois.

La plupart des sociétés privées canadiennes ont fait ce qu'il fallait pour survivre à la récession et bon nombre d'entre elles ont su saisir les occasions qui se présentaient. Et le beau côté de la chose, c'est que bien des sociétés auront même trouvé le moyen de se renforcer.

Pour obtenir la version intégrale du rapport du sondage Perspectives d'affaires 2009, visitez le site [www.pwc.com/ca/private](http://www.pwc.com/ca/private)

# À propos du sondage

## Méthodologie et données démographiques

Le cinquième sondage annuel Perspectives d'affaires porte sur les questions qui touchent les sociétés privées canadiennes. En mai et en juin 2009, 466 participants des différentes régions du Canada ont répondu au sondage. Les dirigeants d'entreprises de tailles diverses, exerçant leurs activités dans de nombreux secteurs et dans différentes régions, ont été interrogés sur leurs stratégies. 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 composé principalement 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.

### Données démographiques sur les participants

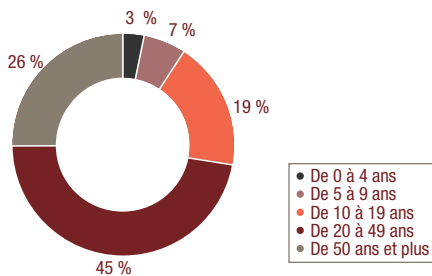
Les participants reflètent une grande diversité de revenus, de régions et de secteurs d'activité.

### Revenus

Parmi les 466 entreprises sondées, 47 % ont des revenus entre 5 et 10 millions de dollars, tandis que les revenus des 53 % qui restent s'élèvent à plus de 10 millions de dollars.

### Depuis combien de temps votre entreprise est-elle en exploitation?

Pourcentage de répondants



### Employés

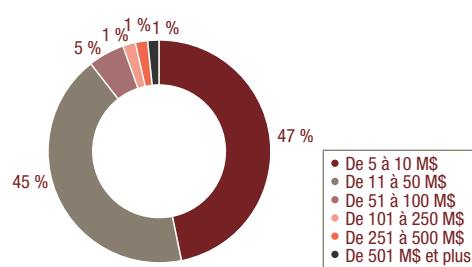
Une proportion de 42 % des entreprises sondées comptent moins de 50 employés, 26 % ont entre 51 et 100 employés, tandis que 32 % emploient plus de 100 personnes.

### Historique

Dix pour cent des entreprises sont en exploitation depuis moins de 10 ans, 19 % ont entre 10 et 19 ans d'existence, 45 % ont entre 20 et 49 ans d'existence, tandis que 26 % sont en exploitation depuis plus de 50 ans.

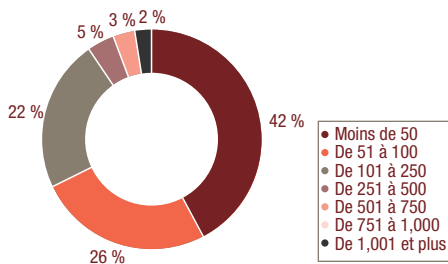
### Quel a été le revenu de votre entreprise pour le dernier exercice?

Pourcentage de répondants



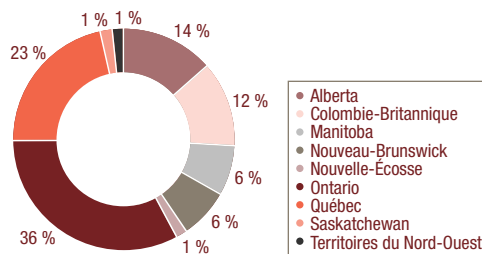
### Combien d'employés votre entreprise compte-t-elle?

Pourcentage de répondants



### Où se situe le siège social de votre entreprise?

Pourcentage de répondants



# Personnes-ressources des SSP

## Leader national

Eric Andrew  
604 806 7500  
PricewaterhouseCoopers Place  
250 Howe Street, Suite 700  
Vancouver, British Columbia  
V6C 3S7

## Western Canada Practice Leader

Tahir Ayub  
604 806 7502  
PricewaterhouseCoopers Place  
250 Howe Street, Suite 700  
Vancouver, British Columbia  
V6C 3S7

## Alberta Practice Leader

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

## Edmonton

David Bryan  
780 441 6709  
Toronto Dominion Tower  
Edmonton City Centre  
Suite 1501,  
10088 102nd Avenue NW  
Edmonton, Alberta  
T5J 3N5

## Fraser Valley

Rod Johnston  
604 806 7054  
10190 152 A Street,  
3rd Floor  
Surrey, British Columbia  
V3R 1J7

## Halifax

Michael Anaka  
902 491 7442  
1601 Lower Water Street  
Suite 400  
Halifax NS  
B3J 3P6

## Hamilton

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

## London

Chirag Shah  
519 640 7914  
465 Richmond Street  
Suite 300  
London, Ontario  
N6A 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 O.  
Bureau 2800  
Montréal (Québec)  
H3B 2G4

## Ottawa

Cliff Taylor  
613 755 4347  
99 Bank Street,  
Suite 800  
Ottawa, Ontario  
K1P 1E4

## Québec City

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

## Saint John

Simon Kent  
506 653 9400  
44 Chipman Hill  
P.O. Box 789  
Saint John, New 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  
709 724 3778  
Atlantic Place  
215 Water Street, Suite 802  
Box 75  
St John's, Newfoundland  
A1C 6C9

## Sydney

Rita Anderson  
902 564 1472  
500 George St, Suite 220  
Sydney, Nova Scotia  
B1P 1K6

## Toronto

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

## Truro

Nancy Frame  
902 896 4357  
710 Prince Street  
Truro, Nova Scotia  
B2N 5E5

## Vancouver

David Khan  
604 806 7060  
PricewaterhouseCoopers Place  
250 Howe Street, Suite 700  
Vancouver, British Columbia  
V6C 3S7

## Waterloo

Glen Dyrda  
519 570 5715  
Canada Trust Place  
95 King Street South  
Suite 201  
Waterloo, Ontario  
N2J 5A2

## Windsor

Thomas O'Brien  
519 985 8901  
245 Ouellette Ave, Suite 300  
Windsor, Ontario  
N9A 7J4

## Winnipeg

Tony Catanese  
204 926 2414  
Richardson Building  
One Lombard Place, Suite 2300  
Winnipeg, Manitoba  
R3B 0X6

## York Region

Jag Patel  
905 326 6800  
400 Bradwick Drive, Suite 100  
Concord, Ontario  
L4K 5V9

[www.pwc.com/ca/private](http://www.pwc.com/ca/private)